Perfectionnement

Logistique-Production

De la logistique au supply chain management (SCM)

Joëlle Morana



Logistique-Production

De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) :

vers une intégration des processus

Joëlle MORANA

Docteur des Sciences de Gestion

(Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II)

Référence e-theque : 2003A0124 T

ISBN : 2-7496-0042-1



e-theque - 167 rue Jean Jaurès - 59264 Onnaing

Résumé

Depuis les années 60, il est possible d'affirmer que les entreprises occidentales, d'abord aux Etats-Unis, puis en Europe, appréhendent de plus en plus clairement la logistique comme un facteur-clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers). D'abord cantonnée à une vision très opérationnelle, la logistique se trouve ainsi dotée aujourd'hui d'une dimension stratégique et intégrative qui l'apparente, au travers du SCM, à une véritable philosophie de gestion.

La première section est consacrée à la définition du cadre conceptuel de la logistique d'entreprise : elle nous permettra de montrer en quoi la logistique d'entreprise influence de près, en fait précède, l'émergence du SCM. La seconde section identifiera alors les principaux modèles et approches propres au SCM.

Sommaire

INTRODUCTION

L'essor du SCM dans les années 90 trouve principalement son origine dans la volonté des entreprises industrielles et commerciales de répondre en quasi-temps réel aux demandes des clients, tout en étant capables de se maintenir en bonne place dans l'arène stratégique par l'introduction régulière de nouveaux produits dans des conditions satisfaisantes de coût et de qualité de service. Le management intégré des processus logistiques, traduction française du SCM, cherche avant tout à relever ce défi : en synchronisant des *flux d'intelligence* (Mesnard et Dupont, 1999), le SCM souhaite créer de la valeur pour le client (interne et externe) d'une chaîne d'approvisionnement.

Plusieurs recherches académiques mettent en évidence le rôle essentiel joué par la logistique, jugé comme étant à l'origine de la démarche SCM (Colin, 2002). C'est plus ou moins explicitement la position du Council of Logistics Management(*) qui, sur son site Internet, définit la logistique comme :

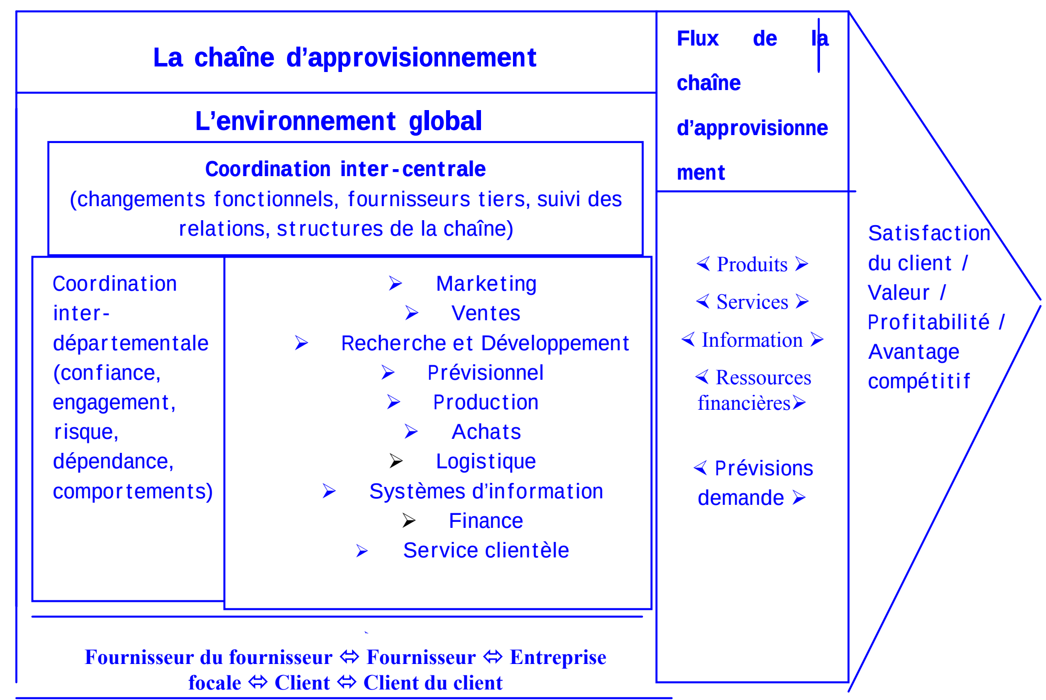
(*) Le Council of Logistics Management, fondé en 1967 aux Etats-Unis, est une association à but non lucratif dont l'objectif est la valorisation et le transfert au savoir sur tout ce est en rapport avec la logistique et le supply chain management (Site : http://www.clm1.org).

« (...) la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, met en œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et services ainsi que de l'information adjacente, de l'endroit de leurs créations jusqu'à celui de consommation, dans le but de répondre aux exigences des consommateurs ».

Cependant, à nos yeux, la logistique met encore trop l'accent sur la coordination des opérations logistiques élémentaires afin d'obtenir un optimum globalement satisfaisant, alors que de nombreuses recherches en management stratégique ont souligné que l'atteinte des objectifs, dans un projet productif multi-acteurs, passe par une coordination étroite entre les différents acteurs (Bacus-Montfort, 1997). Le SCM, par sa vision intégrative, conduit justement à aller dans cette direction, en considérant la logistique selon un angle stratégique, et sur la base d'une entreprise étendue. Ainsi, selon Mentzer et al. (2001, p. 18), le SCM, dont la Figure 1 donne une représentation, se définit comme :

« (...) la coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Il a pour but d'améliorer la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leur ensemble ».

Figure 1. Une représentation du supply chain management (selon Mentzer et al., 2001)



La vision étendue (et décloisonnée) entre les divers départements et organisations d'une chaîne d'approvisionnement, dont il est directement question dans l'article de Mentzer et al. (2001), passe nécessairement par une bonne connaissance des enjeux liés à l'établissement de relations d'échange plus coopératives entre les parties prenantes du réseau d'affaires (Bacus-Montfort et Paché, 2000). En cela, le SCM marque une sorte de rupture, voire de « saut quantique », par rapport aux conceptions traditionnelles héritées de la pensée logistique des années 70 et 80.

CHAPITRE 1. – LE CADRE CONCEPTUEL DE LA LOGISTIQUE D'ENTREPRISE

Même si la notion de logistique d'entreprise émerge à la fin des années 40 aux Etats-Unis, les années 60 apparaissent comme la période-clé qui voit son importance reconnue. Ainsi, dès 1962, Drucker souligne le rôle conséquent du coût de la distribution dans le coût global d'un produit acheté par le client final. En 1966, McGarrah rapporte que la logistique d'entreprise peut être appréhendée par toutes les formes d'activités nécessaires à la mise à disposition des ressources de l'organisation auprès d'un client. C'est néanmoins Heskett (1973) qui est considéré comme l'un des pionniers d'une vision stratégique de la logistique d'entreprise. Pour cet auteur, le changement technologique a conduit à *« l'application de techniques et de modèles managériaux vitaux au succès du management des activités logistiques »* (Heskett, 1973, p. 124).

En particulier, Heskett (1973) repère la mutation d'une logistique opérationnelle et cloisonnée vers une logistique « intégrative ». Constatant le passage d'une logique d'analyse en termes de coûts à une logique d'analyse en termes de profits, il met en évidence l'importance d'une parfaite coordination des flux de marchandises par les flux d'informations dans la création d'utilité. Cette coordination sous-entend un processus d'interactions entre les intervenants de la chaîne d'opérations allant de l'aval (la demande à servir) vers l'amont (l'approvisionnement), à savoir l'entreprise manufacturière, mais aussi ses distributeurs, ses fournisseurs et ses prestataires logistiques qui, par l'élaboration de plates-formes communes de distribution et de réseaux routiers combinés, jouent un rôle important dans l'obtention d'économies d'échelle. De fait, Heskett (1977) pose que *« la logistique peut représenter la différence entre le succès et l'échec en affaires »* (Heskett, 1977, p. 85).

Ce chapitre s'organise en trois sections. Tout d'abord, nous aborderons le lien entre logistique opérationnelle et logistique stratégique, le considérant comme essentiel pour l'exercice d'une logistique d'entreprise globale. Ensuite, nous parlerons des dimensions sous-tendues par la notion de logistique coordonnée. Enfin, nous évoquerons la problématique d'une évaluation « dynamique » de la logistique.

1. – Le champ opérationnel et le champ stratégique de la logistique d'entreprise

Les liens *« qui visent à la fois à supporter la stratégie de la logistique dans son activité opérationnelle et à former cette stratégie en aidant l'entreprise à mieux se piloter »* (Tardieu et Gutmann, 1991, p. 11) éclairent la notion de champ opérationnel et stratégique. Cette combinaison explique l'évolution d'une logistique opérationnelle et cloisonnée vers une logistique stratégique (Tixier et Mathe, 1981 ; Fabbe-Costes et Colin, 1994).

1.1 – Le management de la logistique

Tixier (1979a,b) rapporte que la logistique d'entreprise se conçoit au travers d'une approche systémique de flux de matières et marchandises et de flux d'informations. En 1981, avec Mathe, ils énoncent que *« l'amélioration de la productivité étant une des clefs du maintien de la compétitivité des entreprises, il est évident que la logistique doit être gérée et contrôlée globalement »* (Tixier et Mathe, 1981, p. 22).

Si la logistique se perçoit selon un premier champ opérationnel lié à la gestion quotidienne des opérations, sa structure doit également être considérée sous un aspect stratégique :
Dans une première étape, la logistique joue un rôle essentiel par *« le niveau de service offert à la clientèle auquel est liée la mise en place des circuits de distribution et, de fil en aiguille, celle des circuits d'approvisionnement,*

des moyens de fabrication et des choix technologiques qui sont des facteurs fondamentaux de la réussite ou de l'échec de la mise en œuvre de la stratégie » (Tixier et Mathe, 1981, p. 23) ;
Dans une seconde étape, elle concourt, par extension, à une mise en œuvre plus efficace de la stratégie en jouant sur la *« facilité d'accès par les clients aux productions d'une entreprise »* (Tixier et Mathe, 1981, p. 23).

C'est ainsi que les auteurs retiennent au final que *« le management de la logistique présuppose une différenciation des paliers d'élaboration des choix en fonction de leurs portées »* (Tixier et Mathe, 1981, p. 31).

Le Tableau 1 en fournit une synthèse.

Tableau 1. *Trame opératoire pour l'élaboration d'un management de la logistique* (selon Tixier et Mathe, 1981)

Paliers	**Décisions**	**Nature des interfaces**
Axes politi-ques	Intégration dans les stratégies	
	Adoption d'un statut	Autres fonctions dans l'entreprise, R&D, marketing, production
	Politique de sous-traitance	Prestataires de services, transporteurs, stockeurs, auxiliaires, voire consultants-techniques
	Politique des alliances	Confrères ou autres sociétés d'un même groupe
Orien-tations struc-turantes	Performances logistiques	Entreprises et clientèles. Entreprises et fournisseurs. Production et marketing
	Réseau logistique	Production et marketing. Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clientèle.
	Politique des personnels	Services marketing, production. Export, contrôle de gestion
Syst-èmes d'orga-nisation et de gestion	Systèmes d'intégration et de coordination	Internes : tout au long du flux des matières. Externes : sous-traitants
	Systèmes d'information	Internes : tout au long du flux matières + services fonctionnels. Externes : sous-traitants, clients intermédiaires et finals, fournisseurs.
	Systèmes d'animation	Ensemble des personnels des cellules logistiques opérationnelles. Partenaires sociaux

Cette *trame opératoire d'un management de la logistique* conduit à l'énonciation de trois paliers qui concernent les axes politiques, les orientations structurantes pour le système logistique et les systèmes d'organisation et de gestion :

Les axes politiques correspondent à la portée stratégique de la logistique. Les quatre types de décisions prises [l'intégration dans les stratégies, l'adoption d'un statut légal et territorial, la politique de sous-traitance dans l'optique d'une homogénéisation des flux et des espaces, la politique

des alliances de prestations et de délégation des expériences] impliquent une action intentionnelle de la direction générale dans la définition d'*ordonnances* au sein et hors des frontières de l'organisation ;

Les orientations structurantes pour le système logistique déterminent une intervention des services fonctionnels tels la finance ou la direction du personnel. Des *cellules d'études logistiques* identifient des moyens de connaissance de la concurrence et des modes de mesures orientés client de type tableau de bord. L'objectif est d'obtenir une performance qui allie une *disponibilité* du produit, une *capacité* à pourvoir un service fiable et rapide, et une *qualité* de la tâche effectuée (Bowersox et al., 1986) ;

Enfin, au travers de la création de *cellules logistiques opérationnelles,* les systèmes d'organisation et de gestion règlent les dysfonctionnements au sein de la chaîne logistique. Ceci implique, pour chaque individu, d'être en mesure de contrôler et d'ajuster le travail logistique fait le long de cette chaîne.

Finalement, Tixier et Mathe (1981) montrent que le management de la logistique met en avant l'importance d'*« hommes d'interfaces chargés d'une mission de coordination dans le cadre d'une analyse globale »* (Tixier et Mathe, 1981, p. 34). En cela, les auteurs s'accordent à penser très tôt que la logistique d'entreprise est un processus qui passe par plusieurs étapes jusqu'à atteindre un rôle clé dans la stratégie globale de l'organisation. Ce processus se conçoit par un ensemble d'actions coordonnées dont l'objet est *« d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent »* (Tixier et al., 1983, p. 24).

1.2 – Stratégie logistique et logistique stratégique

Fabbe-Costes (1997) propose une analyse de la logistique qui prend en compte son influence tant au niveau local [au cœur du métier], qu'au niveau central [au cœur de l'entreprise] et au niveau global [au cœur de l'ensemble de la chaîne]. L'auteur fait intervenir le rôle prépondérant des acteurs internes et externes dans la *formulation/mise en acte* de la logistique dans la construction stratégique. Elle précise que les interactions accrues entre partenaires internes et externes, et ceci dans un environnement de plus en plus complexe, expliquent le passage d'une stratégie logistique à une logistique stratégique.

La démarche logistique est tout d'abord assimilée à un principe classique de stratégie logistique : *« la logistique est perçue comme un domaine fonctionnel de soutien, outil de la stratégie d'ensemble, et la stratégie logistique apparaît comme un sous-ensemble de la stratégie centrale »*

(Fabbe-Costes, 1997, p. 257). Le schéma d'analyse est principalement unilatéral. La firme détermine une *vision centrale* qui est transmise pour une *action locale*. En fait, le rôle des acteurs locaux est limité, voire peu exploité par les dirigeants.

En réaction aux facteurs environnementaux qui contraignent les organisations à interagir avec des interlocuteurs divers, tels que les groupes écologiques ou politiques, ou encore les prestataires logistiques, les sous-traitants et autres parties prenantes [fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, financiers], Fabbe-Costes et Colin (1994) ont montré qu'« *il est […] déterminant de renverser le point de vue classique de penser* logistique stratégique *plutôt que* stratégie logistique » (Fabbe-Costes et Colin, 1994, p. 38). C'est donc à partir du bilan de recherches précédentes que Fabbe-Costes (1997) propose une seconde étape qui consiste à évaluer la logistique selon un schéma stratégique. De fait, elle s'interroge sur l'opportunité de considérer la logistique dès l'élaboration de la stratégie globale et, en conséquence, d'opérer un certain nombre d'évolutions structurelles au sein et entre les organisations pour promouvoir une logistique stratégique.

A ce niveau de formulation, un élément primordial est à prendre en compte pour la mise en œuvre de la logistique stratégique, à savoir l'implication des individus associés au fonctionnement de la chaîne logistique. En effet, Fabbe-Costes (1997) affirme que *« la logistique stratégique ne peut apparaître que si les acteurs locaux sont officiellement reconnus comme vecteurs de changement stratégique »* (Fabbe-Costes, 1997, p. 259). L'objectif est d'appuyer une responsabilisation des acteurs locaux pour permettre un *construit* avec les choix stratégiques pris au niveau de l'organisation centrale.

Ce faisant, le rôle du *manager logistique* est également important. Ce dernier doit jouir d'un statut d'animateur et de pédagogue. Son intervention s'intègre dans les trois niveaux de pilotage logistique, c'est-à-dire l'éco-pilotage de l'ensemble de la chaîne, le co-pilotage des actions coordonnées au sein de la chaîne et le pilotage *simple* des aspects plus opérationnels. Concrètement, selon Fabbe-Costes (1997), le schéma général amène à considérer la logistique comme *un processus transvers de coordination*, apte à gérer les aléas, et désormais légitime aussi bien à un niveau local, central que global.
En résumé, même en ne retenant que les définitions de Tixier et Mathe (1981) ou Fabbe-Costes (1997) sur la vision opérationnelle et stratégique de la logistique d'entreprise, il semble possible d'affirmer que celle-ci constitue une réelle démarche de management stratégique. Démarche, car tel son sens générique, la logistique d'entreprise évoque l'idée de *« tentative pour atteindre un but, réussir une affaire »* (Dictionnaire Hachette, 1988). Management stratégique puisque son action traduit la

capacité (1) à discerner une trame dans ce qui arrive, (2) à identifier le besoin de changement, (3) à imaginer des stratégies de changement, (4) à utiliser des outils de changement et, enfin, (5) à mettre les stratégies en œuvre, cinq éléments inducteurs d'un management stratégique selon Karlöf (1990).

2.- La notion de logistique coordonnée

Au travers de la notion de « logistique coordonnée », nous souhaitons mettre en évidence les problématiques qui se rattachent à l'idée de lien ou liaison au sein et hors de l'organisation. Pour cela, le schéma utilisé présente trois points, où l'idée de processus traversé par différents types de flux influence la mise en œuvre de partenariats de plus en plus étendus dans le cadre d'une démarche logistique stratégique.

2.1 – Une approche centrée sur les processus

Le concept de processus peut être étudié en référence à des cadres d'analyse plus ou moins larges (Le Moigne, 1984 ; Avenier, 1988 ; Davenport et Short, 1990 ; Lorino, 1995 ; Tarondeau, 1998). Ce paragraphe traite successivement de ces différentes approches, ceci jusqu'à montrer le rôle fondamental que joue la logistique dans une gestion par les processus (Colin et Paché, 1988 ; Tarondeau, 1998 ; Mathe et Tixier, 1998 ; Fulconis, 1998, 2000).

2.1.1 – Le concept de processus dans l'organisation

Selon Le Moigne (1984), le processus est un *concept de changement* qui affecte un objet dans un référentiel *Temps, Espace* et *Forme*. Dans le cadre des échanges de flux de matières, d'énergie et d'information, le processus est le conducteur qui régule les diverses opérations en *interrelations*. Ceci étant, sans pour autant chercher à le relier de fait à l'organisation en tant que telle, Le Moigne (1984) lui superpose le processus, fondement du *Système de Pilotage d'un Système Général*, dans le sens où une organisation est un système vivant qui, dans le pilotage de son activité (*organisation organisée*), de ses transformations internes (*organisation organisante*) et du couplage des deux (*système de mémorisation*), est à même de légitimer la notion de processus.

Pour Avenier (1988), le système de pilotage de l'entreprise s'appréhende comme *« un ensemble cohérent et évolutif de processus et de procédures destinés à la mise en œuvre du pilotage de l'entreprise »* (Avenier, 1988, p. 138). Le Système de Pilotage Stratégique [SPS] de l'entreprise porte sur la combinaison de sept processus et de procédures d'urgence. Tout d'abord, l'organisation s'identifie au travers de cinq processus communs :

un processus d'information, un processus de réflexion stratégique, un processus de programmation pluriannuelle, un processus de budgétisation et un processus de contrôle. Ces cinq processus constituent la trame du management stratégique. Afin d'actionner un SPS, l'organisation doit faire intervenir deux types de processus supplémentaires : un processus de formation et un processus de motivation. Enfin, les procédures d'urgence servent d'appui à l'analyse des événements, porteurs de signification, quant à l'identité et aux objectifs généraux de l'entreprise.

Le courant des stratégies de ressources apprécie également la notion de processus comme un facteur important du management organisationnel. Hamel et Prahalad (1989, 1993), ainsi que Senge (1990b), soulignent son rôle central dans l'obtention d'une position globale de *leadership*. De son côté, Mintzberg (1994) adopte l'idée d'un *processus visionnaire* qu'il définit comme la capacité, pour le manager, de lier passé, présent, futur mais aussi interne, externe et encerclement du tout, pour conduire à une réelle vision globale de la stratégie. Dès lors, il est possible de dire que le processus apparaît comme l'invariant d'un management stratégique efficace des organisations contemporaines (Collins et Porras, 1991 ; Martinet, 1991 ; Porter, 1996).

2.1.2 – Le concept de processus naît d'une suite d'expérimentations

(*) Activité : Cf. définition glossaire

Tarondeau (1998) définit le processus comme un *« ensemble d'activités(*) organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou* output *ayant de la valeur pour un client extrême »* (Tarondeau, 1998, p. 39). Nous pouvons inférer de cette définition un certain nombre de remarques.

En premier lieu, les approches qui traitent de chaînes de valeur expliquent de manière pertinente l'importance des processus dans la gestion de l'organisation (Porter, 1985 ; Lemaitre, 1989 ; IRR, 1994 ; Hammer et Champy, 1993). Par exemple, Hammer et Champy (1993) soulignent qu'*« un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client »* (Hammer et Champy, 1993, p.45) et, donc, que la parcellisation des tâches ne s'applique plus à une gestion efficace.

En deuxième lieu, le concept de processus naît dans la démarche qualité qui traite des problèmes de non-qualité avant et après la réalisation d'un produit (Feigenbaum, 1991 ; Oakland, 1993 ; Tarondeau et Wright, 1995). La qualité a pour ambition de *« gérer les processus d'affaires afin d'assurer une satisfaction complète du "client", ceci à chaque étape, quelle soit interne ou externe »* (Oakland, 1993, p. 1).

Pour cet auteur, l'identification de *chaînes de qualité* fonde quatre principes majeurs qui sont :

Une parfaite corrélation entre le rôle adjoint à la qualité et les attentes des clients, des fournisseurs ou, en rapport avec tous les processus inter-organisationnels,

Une gestion de la qualité à chaque étape du processus par l'élimination systématique de toutes erreurs possibles,

Une standardisation de la qualité dans sa forme et dans son fond, où chaque acteur est en mesure, et dès la première fois, d'appréhender et de comprendre le travail et les standards qui y sont attachés,

La mesure de la qualité dans sa non-conformité mais surtout dans son ajustement.

En troisième lieu, le processus se conçoit au travers de la gestion des flux et des temps dont une idée de base est l'élimination totale des gaspillages (Schönberger et Moisy, 1983 ; Ohno, 1989 ; Baranger et Chen, 1997). Selon Ohno (1989), l'élimination totale des gaspillages s'envisage au travers d'une *production en juste à temps* qui requiert polyvalence, arbitrage personnel et coordination de tous les acteurs de l'organisation, ainsi que d'une *autoactivation de la production* où la ligne de production peut être arrêtée sous l'entière responsabilité des opérateurs de l'usine constatant une anomalie dans le flux des produits. L'existence d'un *processus d'amélioration continu* par le juste à temps est confortée par Baranger et Chen (1997) qui considèrent celui-ci comme un moyen d'apprentissage compris dans un environnement de qualité totale et de productivité.

En quatrième lieu, enfin, Tarondeau (1998) souligne que tous les aspects innovants et les projets de connaissance mis en commun supposent une gestion par processus. D'une part, les aspects innovants appuient l'importance de l'innovation dans le jeu économique (D'Aveni, 1999). Ainsi, pour des auteurs tels que Hamel (1998) ou Chan Kim et Mauborgne (1999), l'innovation apparaît comme créatrice de nouvelles richesses et s'avère nécessaire à la survie et à la prospérité de l'organisation. D'autre part, dans le cadre de projets de connaissance mis en commun, il est possible de se référer au courant de littérature relatif à l'apprentissage organisationnel (Probst et Büchel, 1995), ou au concept d'organisation apprenante ou intelligente (Argyris et Schön, 1978 ; Senge, 1990a,b ; Lé, 1999).

Ainsi, Senge (1990a) souligne qu'une organisation devient intelligente lorsque *« les gens apprennent en permanence comment apprendre*

ensemble » (Senge, 1990a, p. 18). Selon lui, l'apprentissage de l'organisation se conçoit par la conjugaison (1) d'une pensée systémique, qui représente le point nodal par lequel les phénomènes sont compris dans leur intégrité, (2) d'une maîtrise personnelle par l'aptitude à voir ce que l'on est et ce qui est, (3) d'une remise en cause des modèles mentaux inscrits profondément dans la vision, (4) d'une vision partagée pour un engagement de tous sur l'avenir et (5) d'un apprentissage en équipe. En bref, comme le suggèrent Mintzberg et al. (1999), c'est la capacité d'apprentissage par leur propre expérience qui permet aux entreprises d'obtenir tout le long d'une gestion par les processus de meilleurs produits et de plus grands profits.

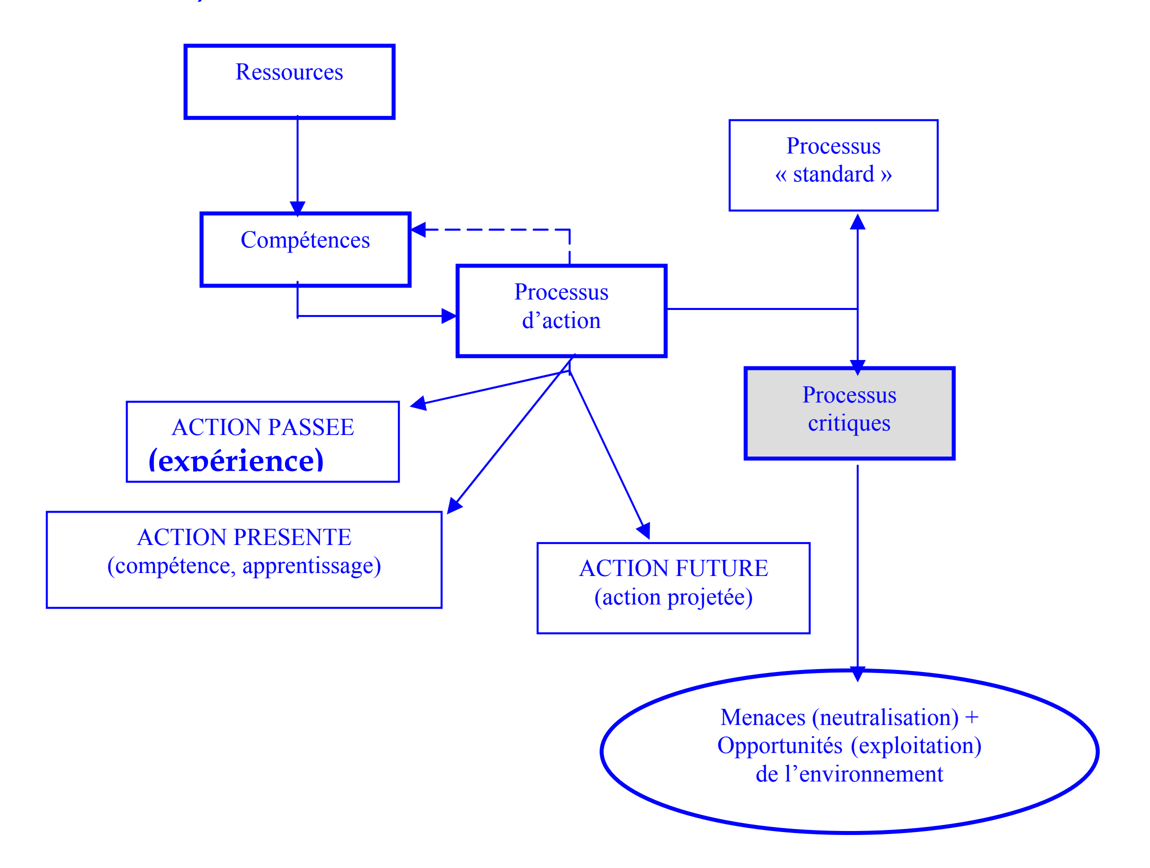
2.1.3 – Le concept de processus d'action et de processus stratégique

En s'appuyant sur la définition de Tarondeau (1998) sur la notion de processus, il convient de prendre en compte deux modes de représentation de ceux-ci : le processus d'action et le processus stratégique. Nous examinerons rapidement chacun de ces points.

Le processus d'action

Le concept de processus s'apparente à un processus d'action dans le sens où l'entreprise doit répondre aux menaces et aux opportunités de l'environnement (Porter, 1980). Lorino (1997) préconise la mise en œuvre de *processus d'action critiques* comme pivot de la stratégie de l'organisation. Pour cela, *« les processus apparaissent comme le lien nécessaire entre les ressources de l'entreprise et les opportunités ou menaces de l'environnement »* (Lorino, 1997, p. 3) [Cf. Figure 2].

Figure 2. *Processus d'action et processus critiques* (adapté de Lorino, 1997)



Lorino (1997) évoque la mise en œuvre d'un processus d'action critique en soulignant le besoin d'une ressource pérenne selon sa capacité à répondre aux menaces et à profiter des opportunités de l'environnement, sa rareté, sa difficulté à être imitée et sa non-substituabilité (Barney, 1991). Cette ressource fournit une source d'avantage comparatif qui permet le développement de compétences-clés, soit par apprentissage progressif, c'est-à-dire au travers d'améliorations ou de progrès continus, soit par apprentissage de rupture, c'est-à-dire par l'obtention d'une innovation au sens schumpeterien. Il en résulte un processus critique qui permet de neutraliser les menaces et/ou d'exploiter les opportunités de l'environnement et s'avère capable de fournir un avantage durable pour l'organisation.

Les processus stratégiques

Le concept de processus renvoie également à la notion de processus stratégiques. Comme l'écrit fort justement Tarondeau (1998, p. 41) : *« Les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences clés qui, sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables »*.

La mise en œuvre des processus stratégiques passe par un déploiement des ressources de l'organisation (Métais, 1997 ; Camman-Ledi, 2000 ; Saias et Métais, 2001). Pour Métais (1997), une ressource constitue *« un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise. La nature d'une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel, sachant que les ressources immatérielles peuvent être propres à l'entreprise ou bien situées en marge de l'organisation. Les ressources sont les unités de base qui déterminent l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Développées, entretenues et combinées, elles permettent à l'entreprise de définir des aptitudes, conditionnant à la fois la qualité (au sens large) des produits ou des services concernés, ainsi que la qualité de la mise en œuvre des processus de production »* (Métais, 1997, p. 50).

L'autre élément des processus stratégiques, mis en avant par Tarondeau (1998), est la détention de compétences-clés. Tampoe (1994) définit une compétence centrale (ou clé) par la conjugaison de douze critères(*) qui font de celle-ci *« un sous-ensemble technique ou de management qui intègre diverses technologies, processus, ressources et savoir-faire afin de délivrer des produits ou des services qui confèrent un avantage compétitif soutenu et unique et apportant de la valeur à une organisation »* (Tampoe, 1994, p. 64). Toutefois, une mise en valeur de compétences centrales ne peut s'envisager sans une définition claire de capacités organisationnelles productives et flexibles. Celles-ci peuvent s'entendre comme l'aptitude de la firme à amener les employés à comprendre et à rencontrer les besoins des clients par le développement de capacités organisationnelles qui soient *idiosyncrasiques* et *non-imitables* (Ulrich et Lake, 1991), et permettent une *compétition à base de capacités* qui combine vitesse, cohérence, acuité, agilité et innovation (Stalk et al., 1992).

(*) Critères d'une compétence centrale : Cf. définition glossaire

En bref, le processus stratégique peut être rattaché à une combinaison des compétences métier et des capacités organisationnelles qui constitue, pour l'organisation, un élément primordial pour son développement (Milan 1991 ; Saias et Grefeuille, 1992). Une telle combinaison s'appuie sur l'élaboration d'une *plate-forme stratégique* où les compétences métier se définissent comme *« un assemblage unique de savoir-faire et d'expérience, long à construire, difficile à imiter »* et les capacités organisationnelles comme un moyen de *« conditionne[ment de] la qualité de mise en œuvre des stratégies de mouvement »* (Milan, 1991, p. 59).

2.1.4 - Le concept de processus logistique

Le processus logistique garantit une programmation, un réglage et un suivi des flux de marchandises et d'informations associées (Colin et Paché, 1988). Plus précisément, il s'apparente à un *processus global de régulation* qui situe les dimensions suivantes, sur un horizon à moyen terme, à court terme et hebdomadaire :
« Une programmation à moyen terme des flux, pour assurer en temps voulu la mise en place des capacités nécessaires à la réalisation des objectifs assignés ;
un réglage à court terme des flux, pour matérialiser l'adéquation exacte charges/capacités (maximisation des taux d'utilisation des équipements) ;
un suivi permanent des flux, pour être en mesure de "réactualiser" les opérations de circulation physique en fonction d'inévitables aléas, instantanément "saisis" et pris en compte » (Colin et Paché, 1988, p. 43).

La conduite des processus logistiques associe la maîtrise de la qualité et l'efficacité de la réponse aux demandes des clients (Mathe et Tixier, 1998). Pour sa part Tarondeau (1998), indique clairement que *« le processus logistique, allant du fournisseur au client, fait partie des processus fondamentaux qui mettent en œuvre des ressources et compétences multiples et dont chaque activité contribue à des objectifs de services à des clients externes »* (Tarondeau, 1998, p. 41). Il en découle qu'il est aisé de voir dans la logistique un processus-clé utile aux stratégies d'adaptation, d'anticipation et d'aptitude en vue d'engendrer le changement au sein de chaque organisation, et qui enclenche pour cela un système de coordination étendu (Fulconis, 1998, 2000).

2.2 - L'intégration des flux informationnels, matériels et financiers

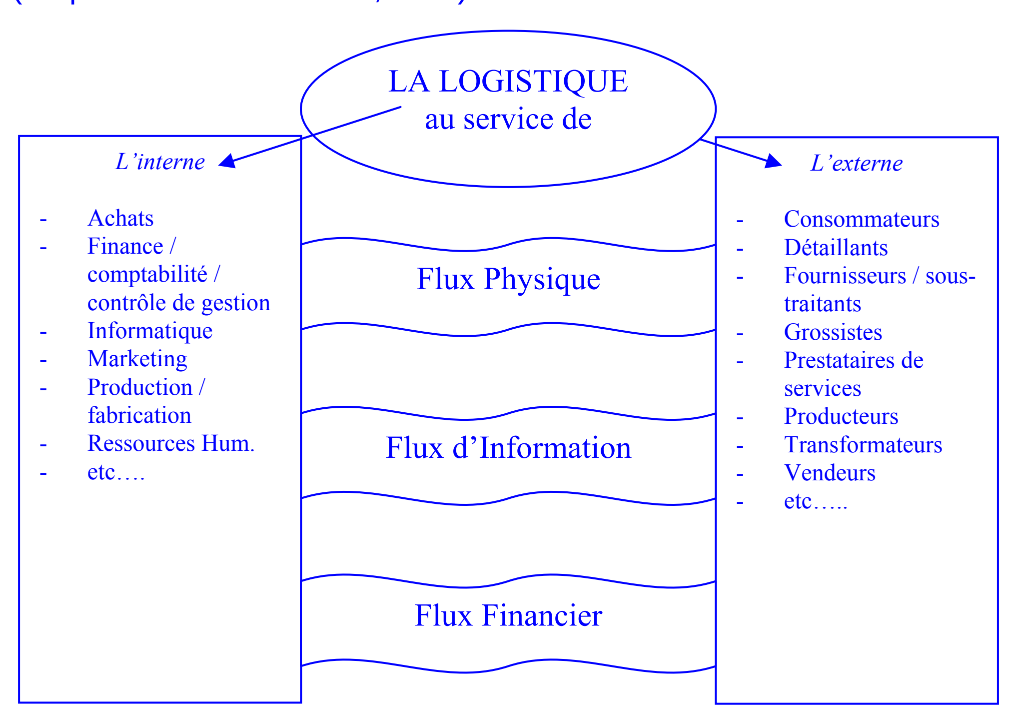
Lorino (1995) considère que toutes les actions entreprises font référence à un flux informationnel qui se déploie au sein de processus transversaux. Cette hypothèse de départ envisage *« le processus comme l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information : le flux des produits dans l'usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse d'informations significatives), et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini »* (Lorino, 1995, p. 55). C'est ainsi que le processus *logistico-industriel manipulateur de matière* et le *processus d'ingénierie manipulateur d'information* s'agencent au travers d'un flux informationnel qui crée une logique de valeur vis-à-vis des relations client-fournisseur.

Cette idée est présente chez la plupart des auteurs travaillant en logistique, qu'ils soient en Amérique du Nord ou en Europe. Ainsi, pour Heskett (1973), Tixier (1979), Colin et Paché (1988), Fabbe-Costes (1997), Arnold (1998) ou encore Paché et Sauvage (1999), la démarche logistique

renvoie fondamentalement à l'agencement de deux flux : un flux de produits [terme parfois remplacé par flux de matières, flux de marchandises, flux physiques ou flux de services] et un flux d'informations qui entretiennent les liens en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement.

Au travers d'une démarche logistique *transversale*, Aurifeille et al. (1997) vont plus loin et évoquent l'adéquation de trois flux qui s'organisent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Les auteurs montrent que le management de la logistique *« peut être vu comme une compétence de gestion et de pilotage de flux »* physiques, informationnels et financiers (Aurifeille et al., 1997, p. 1). L'objectif fondamental lié à une démarche logistique transversale est la maîtrise d'un flux de matières, coordonnée par l'information et de la communication associée, et qui, selon une modalité aval/amont, permet de détenir une position de financement défendable sur le court terme et le long terme.
Aurifeille et al. (1997) mettent ainsi en évidence les liens entre la logistique et les multiples attentes des acteurs ou parties prenantes représentés le long de la chaîne d'approvisionnement interne et externe. En soit, cette approche constitue un cadre de réflexion intéressant car elle visualise de quelle manière une logistique transversale permet d'acquérir et de maintenir une position concurrentielle selon des intérêts multiples (Cf. Figure 3).

Figure 3. *Les flux physiques, informationnels et financiers de la logistique* (adapté de Aurifeille et al., 1997)



Notons que d'autres flux sont parfois rattachés à la démarche logistique. Par exemple, dans l'analyse de Tixier et al. (1983), reprenant une

contribution antérieure de Heskett et al. (1973), intervient, outre un flux financier, de matières et d'information, un flux de personnes qui interagissent dans la conception et la gestion de ce système global. D'autres auteurs, encore, se tournent vers un dernier type de flux : le flux d'intelligence. L'objectif est de comprendre, au-delà des flux « traditionnels », comment les entreprises peuvent parvenir à développer des critères novateurs au travers de l'exploitation globale de la logistique. Ainsi, pour le cabinet AT Kearney (Mesnard et Dupont, 1999), les nouveaux critères de performance logistique envisagent une exploitation maximale de toutes les formes d'informations. La question posée est la mise en œuvre d'un flux d'intelligence capable d'optimiser (1) la réactivité, dans le sens d'une identification puis d'une satisfaction des demandes non prévues, (2) l'agilité, c'est-à-dire la capacité à reconfigurer rapidement un système d'offre en redéployant les ressources disponibles et (3) l'efficience, dans l'aptitude à éliminer systématiquement toute forme de gaspillage.

2.3 – Le décloisonnement interne et le partenariat externe

La maîtrise d'un ensemble croissant de flux amène à réfléchir sur la transversalité interne et externe de l'organisation induite par la logistique stratégique (Aurifeille et al., 1997). La transversalité interne d'une organisation crée un *esprit client* qui *traverse* les fonctions, les divisions ou les départements de l'organisation (Tarondeau et Wright, 1995). Pour ces deux auteurs, la nécessité d'une transversalité interne se conçoit par *« la recherche d'une meilleure maîtrise de la totalité de la chaîne des activités allant des fournisseurs aux clients, le souci d'améliorer la qualité des services offerts aux clients et la réduction des coûts et des temps de réponse par transformation des processus productifs et administratifs »* (Tarondeau et Wright, 1995, p. 113).

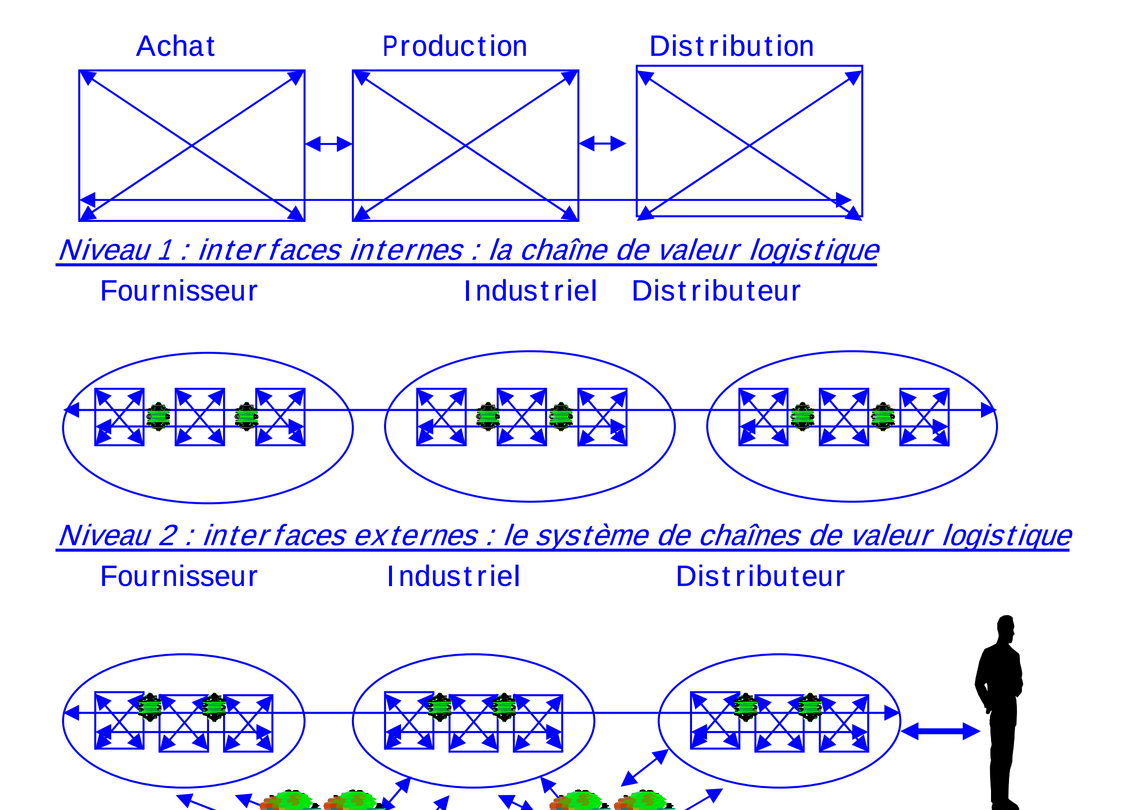
En complément, on peut appréhender la transversalité externe en adoptant, à titre illustratif, la définition du canal de distribution du point de vue des acteurs. Ainsi, selon Fernandez-Bonet (1999), le canal *« se fonde sur un ensemble d'organisations indépendantes qui articulent leurs plans d'action pour satisfaire la demande, en apportant aux utilisateurs finaux des utilités de forme, de possession, de temps et de place »* (Fernandez-Bonet, 1999, p. 6).

Le raisonnement peut être élargi à une chaîne logistique multi-acteurs. Ainsi, lorsque nous nous plaçons dans la perspective d'une logistique *répartie* (Colin et Paché, 1988), *intégrée* (Pons et Chevalier, 1993), ou encore *transversale* (Aurifeille et al., 1997), la démarche s'appréhende telle une fonction d'interfaces qui converge vers :
Un décloisonnement des fonctions internes de l'organisation comme le marketing, la conception, la fabrication, les ressources humaines, la finance, la qualité, l'informatique et la direction générale ;

Un partenariat inter-organisationnel associant des groupes de fournisseurs, transporteurs, distributeurs, producteurs et clients pour *« rapprocher, voire unifier, les procédures de transaction et établir des chaînes logistiques cohérentes et transversales aux frontières interentreprises »* (Colin et Paché, 1988, p. 27)

La transversalité de la logistique se perçoit également sous son aspect sectoriel et mondial. En effet, la globalisation des marchés exige de manière croissante un engagement de toutes les parties prenantes dans des choix logistiques qui apparaissent pertinents pour contribuer à la sauvegarde de l'écosystème dans une logique de développement durable (Paché et Colin, 1999, 2000) [Cf. Figure 4].

Figure 4. *Interfaces internes, externes, directes et transactionnelles de la logistique* (tiré de Paché et Colin, 2000)



En d'autres termes, à la suite de Paché et Colin (2000), on peut parler d'élargissement progressif des interfaces à gérer. La logistique a ainsi évolué d'une approche centrée sur l'entreprise *stricto sensu* (interfaces intra-organisationnelles) à une approche tenant compte d'un ensemble complexe de parties prenantes impliquées dans la création de valeur (interfaces inter-organisationnelles et éco-organisationnelles).

2.4 – Conclusion : la notion de logistique coordonnée en trois dimensions

La nature et les effets induits d'une logistique coordonnée sont des questions centrales pour comprendre, concevoir et améliorer la gestion des flux de produits et d'informations associées. Depuis une dizaine d'années, de nombreux articles et ouvrages traitent ce point pour mettre en lumière les changements significatifs observés dans l'activité générale de l'entreprise et dans les rapports noués avec son environnement.

Il est possible de synthétiser les principaux apports selon trois dimensions. D'une part, sous l'aspect du processuel, qui est particulièrement important dans la conduite du management organisationnel. D'autre part, en référence à la notion de flux, qui légitime l'idée de lien entre différents éléments d'une organisation. Enfin, à partir de l'idée de partenariat, qui souligne la progression régulière vers une approche logistique globale, tant en intra qu'en inter-organisationnel (Cf. Tableau 2).

Tableau 2. *La logistique coordonnée en trois dimensions*

Dimensions	Facteurs-clés	Auteurs
Gestion des processus	Processus d'action	Colin et Paché (1988), Tarondeau (1998)
	Processus stratégiques	Tixier et Mathe (1981), Lorino (1997), Tarondeau (1998), Fulconis (1998, 2000)
Gestion des flux	Flux de personnes	Heskett et al. (1978), Tixier et al. (1983)
	Flux de matières et d'information	Heskett (1973), Tixier (1979), Lorino (1995), Fabbe-Costes (1997), Arnold (1998), Paché et Sauvage (1999)
	Flux financier	Aurifeille et al. (1997)
	Flux d'intelligence	Mesnard et Dupont (1999)
Coordination et coopération	Décloisonnement interne	Colin et Paché (1988), Pons et Chevalier (1993), Aurifeille et al. (1997)
	Partenariat externe	Colin et Paché (1988), Pons et Chevalier (1993), Aurifeille et al. (1997), Paché et Colin (1999, 2000)

3 - La transition vers une évaluation « dynamique »

Définir les enjeux de la logistique d'entreprise est important. Encore faut il conjointement spécifier la nature exacte de l'avantage comparatif que celle-ci est susceptible d'apporter. Pour cela, il s'avère nécessaire de conjuguer des mesures opérationnelles ou « statiques », fondées sur l'arbitrage classique coût / service, avec des mesures stratégiques ou « dynamiques », destinées à favoriser et à faire participer les acteurs internes et externes à une création de valeur pour le client final (Bourrier et al., 1998 ; Mesnard et Dupont, 1999).

L'ensemble des mesures concernant la logistique d'entreprise renvoient pour la plupart à l'aspect opérationnel de la fonction. Ces mesures se décrivent au travers de deux logiques dominantes, à savoir (1) la réduction des délais et des coûts logistiques et (2) l'amélioration de la qualité de service (Paché et Sauvage, 1999 ; Vallin, 1999). Il faut toutefois noter, depuis plusieurs années, une réelle volonté d'élaborer des systèmes de mesure qui cherchent à concevoir des logiques *dynamiques* contribuant au suivi d'actions stratégiques (Bourrier et al., 1998 ; Kaplan et Norton, 1996a,b ; Teller, 1999). Une telle orientation est confirmée dans la dernière étude sur l'évolution de la logistique en Europe effectuée par le cabinet AT Kearney (1998), dont il ressort trois points saillants :

La logistique doit permettre une capacité de réaction susceptible d'identifier et de satisfaire les demandes non prévues (Mesnard et Dupont, 1999). La capacité de réaction suppose, d'une part, la mise en œuvre d'investissements matériels et immatériels conséquents (Gervais et Thenet, 1998 ; Chevalier et Kunsch, 1998) et, d'autre part, une capacité de flexibilité permettant de réagir aux circonstances inattendues (Pons et Chevalier, 1993 ; Reix, 1997 ; Tarondeau, 1999 ; Estampe et al., 1999).

La logistique doit être agile en étant apte à reconfigurer rapidement les ressources disponibles d'une extrémité à l'autre de la chaîne d'approvisionnement (Mesnard et Dupont, 1999 ; Christopher, 1999).

Enfin, pour être durablement performantes, les entreprises doivent rechercher des synergies maximales entre les diverses chaînes logistiques dans lesquelles elles interviennent. Cela suppose pour une firme d'être efficiente, dans l'élimination systématique de toutes les formes de gaspillage, et dans l'optimisation du suivi des frais de structures, des processus logistiques, des ressources engagées et des coûts externes de l'environnement (Mesnard et Dupont, 1999).

En conclusion intermédiaire, et avant d'aborder les approches en termes de supply chain management, on peut souligner que la logistique d'entreprise joue un rôle important dans le succès du management d'une organisation, et par extension de plusieurs organisations associées dans une même logique de « chaîne ». Sa reconnaissance, du point de vue opérationnel et stratégique, est une étape essentielle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

CHAPITRE 2. – LES APPROCHES CONTEMPORAINES EN TERMES DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Depuis le début des années 90, Christopher (1992) est l'un des premiers auteurs anglo-saxons à prendre en compte le supply chain management (SCM) comme un élément-clé de la stratégie d'une organisation. Notre revue de littérature part donc des travaux de cet auteur pour montrer en quoi plusieurs approches et modèles concourent à donner au SCM une place prépondérante dans les recherches académiques, et concomitamment, dans les pratiques managériales.

Ce chapitre s'organise en deux sections. Tout d'abord, nous étudierons le SCM comme paradigme en émergence dans les recherches en logistique, considéré en tant que fondement de l'action stratégique d'un réseau d'organisations. Dans un second temps, nous évoquerons quelques éléments d'importance à prendre en compte pour une meilleure pratique du SCM, tels que le rôle des systèmes d'information, la confiance et le pouvoir et, enfin, la convergence avec la notion de réseaux d'affaires.

1.– Le SCM en tant que paradigme en émergence

Le point commun de l'ensemble des analyses conduites par Christopher (1992, 1994, 1997, 1999) est de souligner le rôle stratégique et intégrateur joué par le SCM. De sa pratique sont censés résulter des processus d'ajustement et des changements profonds dans l'organisation. En complément, l'approche de la Michigan State University (1995, 1999) débouche sur une définition du SCM plus proche des préoccupations managériales, fondée sur une énumération exhaustive d'éléments indispensables pour sa mise en œuvre. Enfin, de son côté, l'équipe de l'Ohio State University(*) (1997, 1998) préconise de penser *au-delà* de la logistique, et se situe en cela à mi-chemin des deux premières approches présentées ; elle semble néanmoins intéressante dans la mesure où elle exprime plus précisément certains changements stratégiques à prendre en considération.

(*) L'approche de l'Ohio State University (1997, 1998) présente le SCM en prenant comme point de départ la définition de la logistique donnée par le Council of Logistics Management (http://www.clm1.org).

1.1 – Le SCM : facteur de changement organisationnel

Le SCM doit être pris en compte de manière globale par chaque organisation, ceci jusqu'à l'obtention d'une chaîne logistique agile capable d'assurer la pérennité du réseau d'organisations (ou d'affaires). Il s'agit de

l'idée-force développée depuis dix ans par Christopher (1992, 1994, 1997, 1999).

1.1.1 – Vers une « chaîne logistique agile »

Christopher (1992) définit le SCM comme *« le réseau des organisations qui exige, au travers de liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client ultime »* (Christopher, 1992, p. 12). Selon l'auteur, c'est d'abord par le modèle des « 4P » que l'émergence du SCM s'explique. L'entreprise manufacturière développe des actions de marketing sur les trois premiers éléments de ce modèle, c'est-à-dire le produit, le prix et la promotion, tandis que le quatrième élément, décrit par *le bon produit, à la bonne place, au bon moment* (place), relève d'une dynamique logistique. Pour que celle-ci s'exerce au mieux, il faut attribuer au SCM un rôle stratégique et intégrateur qui, en partant de l'extraction de la matière première, permet de mettre à disposition des produits et des services auprès du consommateur final. Dès lors, selon Christopher (1992), quatre principes sont à considérer pour la mise en œuvre d'un SCM efficace :

Une approche de la chaîne d'approvisionnement en tant qu'entité non fragmentée ;

L'atteinte d'un objectif partagé par toutes les fonctions ;

Une nouvelle vision globale de la gestion des stocks ;

L'intégration primordiale de toutes les fonctions internes, mais aussi des acteurs externes.

(*) En français Fiabilité, Sensibilité (à la demande), Relationnel

Christopher (1994) ajoute à cette approche trois facteurs d'avantage concurrentiel : les 3 R's [Reliability, Responsiveness, Relationship](*). Tout d'abord, la *fiabilité* d'une organisation renvoie à la nécessité de garantir une livraison en temps et en quantités requis ; ensuite, la *sensibilité* (à la demande) évalue la capacité de répondre dans les délais les plus courts possibles, avec la flexibilité la plus grande ; enfin, le *relationnel* souligne l'importance de partenariats dans la mise en œuvre d'améliorations continues en matière de qualité, d'innovation, de réduction de coûts et d'ajustement des carnets de livraison.

De même, toute entreprise *sensible* doit procéder à une réorientation profonde de son système de management (Christopher, 1997). Pour cela, elle doit modifier son schéma organisationnel selon quatre points :

Passer d'un système en termes de fonctions à une logique en termes de processus. Ceci signifie que l'entreprise doit considérer le caractère *horizontal* de la structure comme un ensemble de processus inter-fonctionnels alignés sur les exigences du client ;

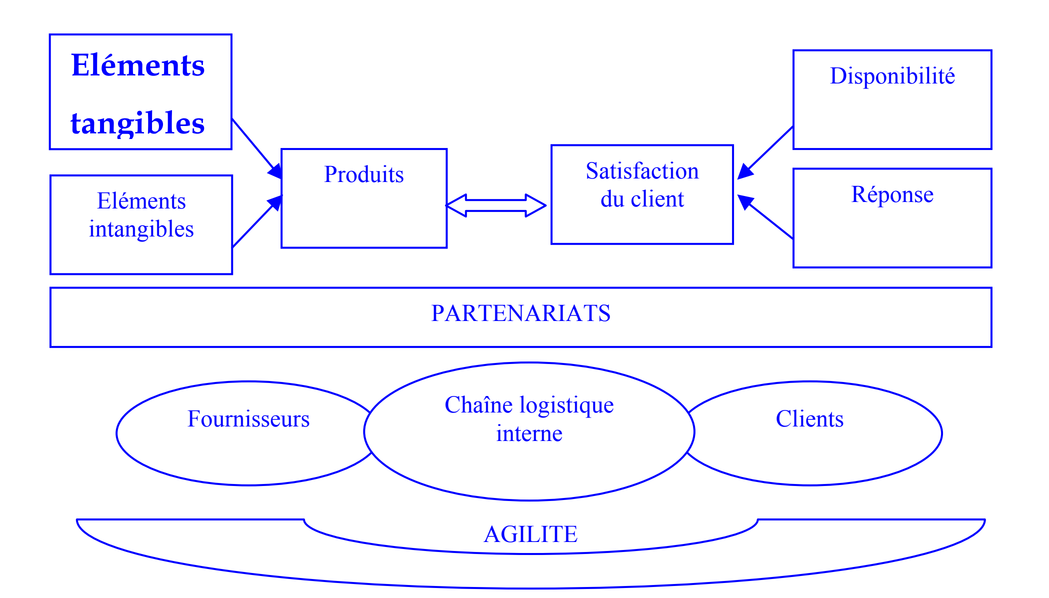
Passer d'une notion de profit à une notion de performance. Ce point souligne l'obligation de fournir à tous les intervenants des indicateurs financiers et non financiers ;

Passer d'une gestion de produits à une gestion de clients : *« parce que la satisfaction du client doit être l'objectif ultime de toute organisation commerciale, il est impératif que les structures de management et les systèmes de mesure en soient également le miroir »* (Christopher, 1997, p. 149) ;

Passer d'une logique de vertical à une logique de virtuel où la recherche d'une relation de type gagnant-gagnant avec les fournisseurs est privilégiée comme source d'avantage concurrentiel.

Au travers de ces diverses propositions, affinées au fil du temps, Christopher (1999) fonde la survie et la prospérité des firmes sur l'existence d'une chaîne logistique agile qui suscite une *« adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement »* (Christopher, 1999, p. 3). La Figure 7 en fournit une illustration synthétique.

Figure 5. *La structure SCM* (adapté de Christopher, 1992, 1994, 1997, 1999)



1.1.2 – Synthèse des principaux apports

L'approche de Christopher (1992, 1994, 1997, 1999) contient de nombreux éléments utiles pour appréhender la performance du SCM. L'auteur souligne notamment que le SCM emprunte de nombreux éléments à la logistique d'entreprise, telle que nous l'avons développée dans la première partie du chapitre. Il est donc indispensable de ne pas évoquer une rupture fondamentale, mais plutôt de considérer la notion de SCM dans la continuité d'une logistique stratégique intégrative.

En outre, l'appréhension du statut intégrateur de la logistique d'entreprise passe par une évolution des structures organisationnelles au sein et hors de chaque firme. Ce point est également essentiel pour apprécier la gestion améliorée des interfaces attendue par le SCM. Pour Christopher (1997), ce changement se conçoit par une réorientation profonde du système de management où la notion de performance dépasse celle de profit.

En résumé, dans la perspective des travaux conduits par Christopher (1992, 1994, 1997, 1999), il convient de remarquer que :
Le SCM et la logistique d'entreprise ont des sources de réflexion communes et peuvent être appréciés selon des finalités identiques,
L'évaluation de la performance du SCM doit prendre en compte des éléments variés, tant financiers que non financiers,
De façon générale, la performance réussie du SCM dépend d'une manière de travailler, de penser et de compter selon un schéma dynamique et coopératif.

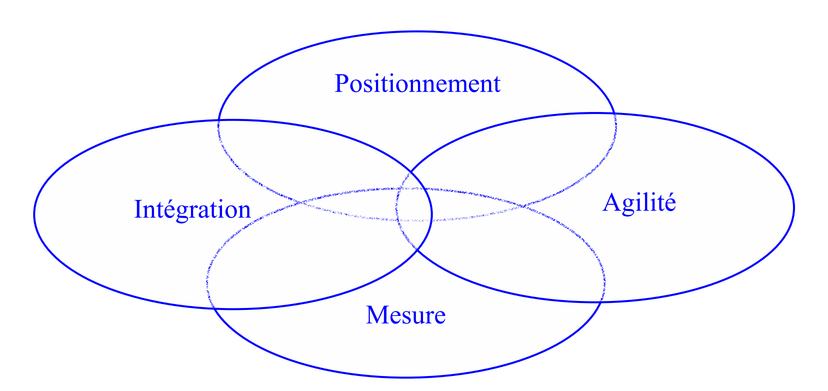
1.2 – Les pratiques managériales du SCM

La seconde approche retenue est représentative des travaux effectués depuis le milieu des années 90 au sein de la Michigan State University (Global Logistics Research Team, 1995 ; Bowersox et al., 1999). Ceux-ci ont pour objectif de présenter une grille des multidimensionnalités *managériales*, *comportementales* et *structurelles* d'une politique à succès d'une chaîne logistique. Cette approche s'appréhende par la combinaison d'un modèle et d'une structure.

1.2.1 – La lecture de la chaîne logistique au travers du modèle World Class Logistics

Le modèle World Class Logistics (WCL Model), élaboré en 1995, a pour caractéristique de proposer une grille de lecture synthétique d'une chaîne logistique efficiente et efficace où sont entremêlés quatre domaines de compétence qui s'articulent *« à l'intérieur d'un environnement spécifique [et] qu'il est difficile pour les concurrents de dupliquer »* (GLRT, 1995, p. 27) [Cf. Figure 6].

Figure 6. *Le modèle World Class Logistics* (selon la Michigan State University, 1995)



Dans un premier temps, le positionnement stratégique sélectionne les approches stratégiques et structurelles qui guident les opérations logistiques. Quatre critères sont regroupés sous ce domaine de compétence : (1) la *stratégie logistique*, qui met en place les objectifs financiers et commerciaux par l'entremise de choix d'implantation et de moyens en vue d'atteindre ces objectifs ; (2) la *supply chain*, dont le but est la synchronisation des ressources des partenaires tout le long de la chaîne logistique ; (3) les *infrastructures / réseau*, qui structurent et répartissent les ressources physiques ; et (4) l'*organisation des hommes*, par laquelle a lieu la structuration et l'implication des ressources humaines.

Dans un deuxième temps, l'intégration établit ce qu'il convient de faire et comment le réaliser avec créativité. Ce domaine s'attache à présenter sept critères de succès :
(1) l'*unification de la supply chain*, qui établit la capacité de développement des coopérations avec les autres entreprises de la chaîne ; (2) les *systèmes d'information* constitués des matériels, logiciels et réseaux pour faciliter les processus et les échanges d'information ;
(3) le *partage de l'information* de données techniques, financières, opérationnelles et stratégiques ;
(4) la *compatibilité* à échanger des informations appropriées, réactives et facilement utilisables ;
(5) la *standardisation* de politiques et procédures communes ;
(6) la *simplification* par l'utilisation de procédures améliorées et efficaces ;

et (7) l'*adhésion des hommes* pour l'opérationnalisation des politiques et des procédures.

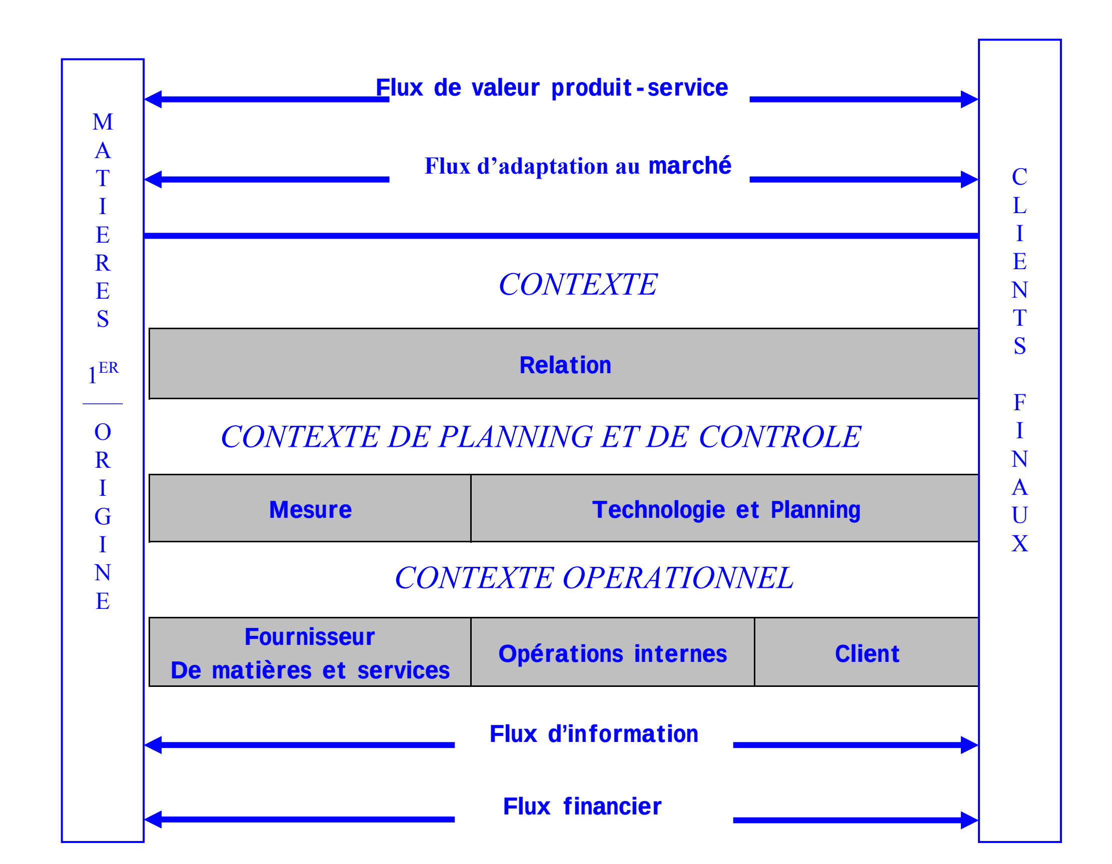
Dans un troisième temps, l'agilité s'entend comme l'aptitude à obtenir et maintenir la compétitivité ainsi qu'à fidéliser le client. Les critères de *veille*, d'*adaptabilité* et de *flexibilité* s'attachent à répondre à ce domaine de performance. Il s'agit de rester vigilant vis-à-vis de la volatilité de la demande des clients, en étant capable de diminuer les temps de réponse aux requêtes exceptionnelles. Ceci met en évidence l'adaptabilité de la structure à toutes les circonstances inattendues.

Enfin, dans un quatrième temps, la mesure de la performance évalue la chaîne logistique interne et externe. L'entreprise détermine des *choix d'indicateurs* internes statiques et dynamiques lui permettant d'affiner l'*évaluation du processus supply chain* le long de la chaîne par des techniques de *benchmarking* qui enrichissent et diversifient les modes d'évaluation.

1.2.2 – L'accent mis sur le SCM par une structure supply chain 2000

Par la suite, Bowersox et al. (1999) ont tenté de compléter le modèle World Class Logistics par ce qu'ils dénomment une « *structure supply chain 2000* ». Cette dernière cherche à clarifier la compréhension du SCM en tant que démarche de management stratégique (Cf. Figure 7). La structure d'une *supply chain 2000* associe six domaines de compétences et vingt-cinq capacités alignées sur ceux-ci. La combinaison entre domaines de compétences et capacités s'articule à l'intérieur d'un contexte opérationnel, d'un contexte de planning et de contrôle, et d'un contexte comportemental.

Figure 7. *Structure de la supply chain 2000 élargissant le modèle World Class Logitics* (selon Bowersox et al., 1999)



Le contexte opérationnel prend en compte trois domaines de compétences et treize *capacités* pour chacun d'entre eux :

L'intégration du client prévoit la mise en œuvre de quatre capacités. La *segmentation* de cette population permet de suivre avec *pertinence* les demandes de chaque client. Cette orientation sur la durée a pour objectif de *répondre* avec toute la *flexibilité* requise aux demandes et circonstances non planifiées ;

L'intégration interne identifie, quant à elle, cinq capacités. Elle unit les *fonctions départementales*. Son établissement suppose la recherche de procédures *standards*, *simples* et *conformes.* Il va de soi que cette intégration est facilitée par une *adaptation structurelle* qui permet une extension plus rapide et plus profitable de cette dernière ;

L'intégration du fournisseur de matières et de services lie quatre capacités sur un plan *stratégique, opérationnel, financier* et de *management.*

Le contexte de planning et de contrôle détaille deux domaines de compétences et quatre *activités* pour chacune d'entre eux :

La technologie et la planification autorisent une meilleure *gestion de l'information* et de la *communication interne.* De plus, elles pourvoient à une *connexion* entre acteurs et à une *collaboration dans le prévisionnel et le planning* ;

La mesure intégrée facilite l'appréhension d'une démarche globale. Ce domaine conjugue l'*évaluation fonctionnelle,* les *méthodologies d'évaluation,* les *métriques* et l'*impact financier*.

Le contexte comportemental, enfin, comporte un domaine de compétences et quatre *capacités.* C'est ainsi que l'intégration relationnelle *clarifie le rôle* de chaque intervenant et suppose des *lignes de conduite* communes. Le principe de collaboration émerge d'un *partage de l'information* et *des gains et risques*.

1.2.3 – Synthèse des principaux apports

L'approche de la Michigan State University établit des règles de conduite à suivre lors de la mise en place d'un SCM. Son intérêt est de laisser clairement penser que le SCM prend tout d'abord forme dans une organisation donnée, pour ensuite se déployer dans un réseau de firmes entremêlées, car en étroite relation d'échange. Le premier apport en est le modèle World Class Logistics (1995), qui fournit une nomenclature en quatre dimensions-clés relativement aisée à prendre en compte pour la conception d'une chaîne logistique. Le second apport est de proposer une démarche séquentielle, présente dans la *structure supply chain* de Bowersox et al. (1999) puisque le raisonnement met en avant les relations et les méthodologies à appliquer pour parvenir *pas à pas* à une coordination entre les individus et les organisations impliqués dans une démarche SCM.

De fait, ces travaux fournissent des éléments détaillés sur les différentes facettes d'un SCM efficace. Ils permettent de cerner avec plus de précision chacune des variables qui le compose. Ceci se vérifie particulièrement dans l'ouvrage publié en 1999 où chaque domaine de compétences est associé à une énumération exhaustive de capacités. L'approche souligne finalement la nécessité d'effectuer une étude préparatoire en profondeur pour la réussite du SCM sur le long terme. Ceci sous-entend une phase de diagnostic préalable et une compréhension fine des interrelations entre chaque acteur de la chaîne.

En résumé, dans la perspective des travaux conduits au sein de la Michigan State University, deux préconisations centrales sont à retenir :

- Il est important d'étudier, de modéliser et d'évaluer avec pertinence toutes les connexions entre l'ensemble des acteurs du SCM, ceci afin de parvenir à une réelle efficacité de ce dernier,
- Il convient, dans la pratique du SCM, de chercher à regrouper des acteurs internes et externes qui gravitent autour d'une même finalité de conception d'un produit ou d'un service

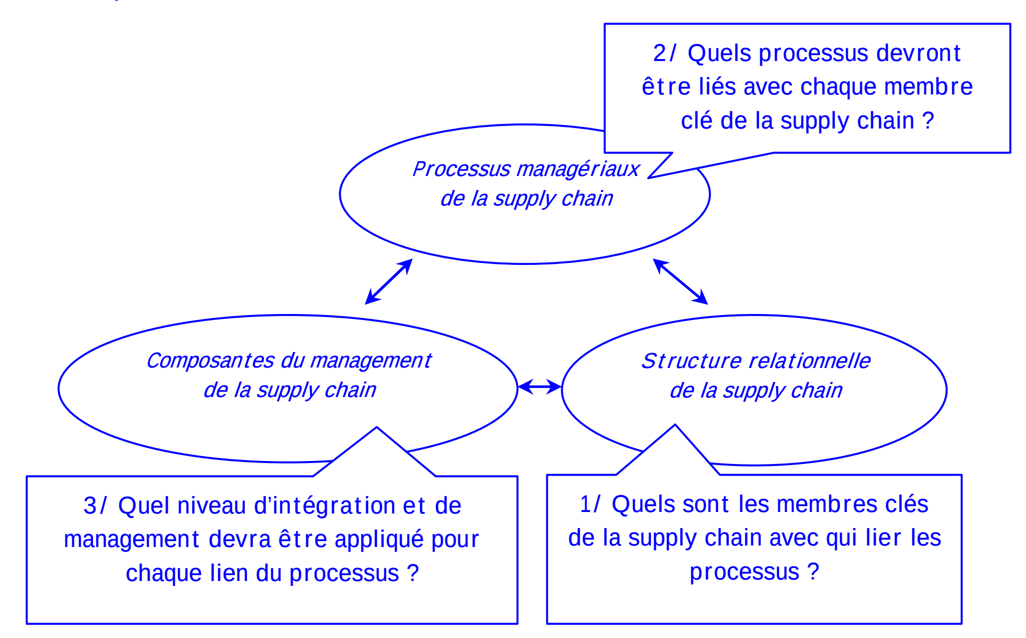
1.3 – Le triptyque « processus managériaux – composantes du management – structure relationnelle »

C'est principalement au travers des travaux de l'équipe de Cooper et al. (1997, 1998, 2000) que nous présenterons la troisième approche, celle de l'Ohio State University. Elle aborde le SCM à partir d'un triptyque « processus managériaux – composantes du management – structure relationnelle ».

1.3.1 – La structure tridimensionnelle du SCM

Pour Cooper et al. (1997), le SCM se présente comme le *« besoin à tous les niveaux d'une coordination des activités et des processus avec et entre les organisations qui s'étend au-delà de la logistique »* (Cooper et al., 1997, p. 1). A la suite de leur contribution séminale, Lambert et al. (1998) vont conforter cette vision et rejoindre la définition du Council of Logistics Management qui préconise une démarcation nette entre la logistique et le SCM. A partir de là, les auteurs présentent un modèle de structuration du SCM qui se peut être décrit selon trois éléments-clés (Cf. Figure 8).

Figure 8. *Structure du SCM : éléments et décisions clés* (selon Lambert et al., 1998)



Le premier élément retenu concerne la structure relationnelle de la supply chain. Selon Lambert et al. (1998), sa complexité nécessite de discerner trois niveaux de relations :

Dans un premier temps, l'identification des membres de la supply chain doit préciser les liens de *premier ordre* au sein du processus productif, et les liens de *support* dans la fourniture de biens et de services à ce processus productif,

Dans un deuxième temps, il faut évaluer les dimensions propres au réseau d'organisations : (1) la *dimension horizontale* relative au nombre de « tiers » le long de la chaîne d'approvisionnement, (2) la *dimension verticale*, qui détermine le nombre de fournisseurs et de clients à l'intérieur de chacun de ces « tiers », et (3) la *dimension de positionnement* de la société sur l'axe horizontal de la supply chain,

Enfin, dans un troisième temps, devra être envisagé le niveau d'intégration, plus ou moins critique, de l'organisation étudiée dans le processus productif.

Le deuxième élément comprend les processus managériaux de la supply chain. Chaque organisation identifie et analyse les processus unilatéraux ou/et multiples qui coordonnent chaque activité de la supply chain. D'un point de vue pratique, cette orientation a pour objectif d'accroître l'efficacité et de diminuer les frictions au sein des interrelations qui existent entre les entreprises associées à une supply chain donnée.

Enfin, le troisième élément énumère les composantes de management de la supply chain. Pour Lambert et al. (1998), il est primordial car *« si les composantes managériales et comportementales ne sont pas alignés pour conduire et renforcer un comportement organisationnel en support des objectifs et des opérations de la supply chain, la supply chain sera probablement moins compétitive »* (Lambert et al., 1998, p. 11). L'évaluation concerne deux types de composantes : (1) les *composantes de management physiques et techniques*, qui gèrent et suivent les flux de produits et d'informations associées ; (2) les *composantes managériales et comportementales*, qui portent sur les facteurs intangibles tels que le pouvoir, le *leadership* ou encore la culture et l'attitude (Cf. Tableau 3).

Tableau 3. *Les composantes de management de la supply chain* (selon Lambert et al., 1998)

Composantes de management physiques et techniques
1) Planning et méthodes de contrôle 2) Rythmes de travail / structure de l'activité 3) Structure de l'organisation 4) Communication et flux d'information de la structure technique 5) Flux du produit de la structure technique
Composantes managériales et comportementales
1) Méthodes de management 2) Structure de pouvoir et de leadership 3) Structure des risques et récompenses 4) Culture et attitude

En bref, les priorités dans une démarche SCM sont *« d'identifier les membres d'une chaîne d'approvisionnement spécifique, les processus clés qui requièrent une intégration ou quel management doit être appliqué pour gérer, avec succès, la chaîne d'approvisionnement »* (Lambert et Cooper, 2000, p. 68).

1.3.2 – Synthèse des principaux apports

Le modèle de l'Ohio State University offre un cadre à la fois général et détaillé pour l'étude du SCM. Ce cadre est général car il précise une vision d'ensemble qui invite à raisonner « au-delà » d'une fonction spécifique de l'entreprise. Il est également détaillé car il fournit des informations précises sur la structure relationnelle, les processus managériaux et les composantes du management de la supply chain, de sorte qu'il est possible d'envisager plusieurs situations et actions à mener, tout en se référant à un modèle relativement simple à comprendre.

En résumé, il ressort de l'analyse conduite par l'Ohio State University deux points importants à retenir :

- Le SCM se présente comme une véritable philosophie de gestion.

Le modèle de Lambert et al. (1998) appréhende le SCM comme une démarche de management qui touche la culture même de chaque organisation ;

- Le SCM se bâtit à des niveaux éloignés d'une chaîne d'approvisionnement de type « un fournisseur – une entreprise – un distribution – un client ». Il suppose au contraire des ramifications entre plusieurs fournisseurs avec plusieurs entreprises et plusieurs distributeurs, pour la délivrance d'un bien et d'un service à un client final.

2.- Vers une meilleure pratique du SCM : les notions de systèmes d'information, de confiance/pouvoir et de réseaux d'affaires

D'autres travaux plus récents, publiés après 1998, précisent certains traits du SCM, tels que le rôle des systèmes d'information et les relations de confiance et/ou de pouvoir dans les échanges inter-organisationnels. Sera également abordé les liens entre le SCM et la notion de réseaux d'affaires, puisque le SCM est souvent considéré comme un réseau d'affaires (Harland, 1996). Ceci étant, la liberté d'action laissée à chaque partie prenante le différencie des réseaux d'affaires extrême-orientaux (Ellram et Cooper, 1993).

2.1 – Le rôle des systèmes d'information dans une démarche SCM

S'intéresser au SCM ne peut faire l'économie d'une étude du rôle que joue l'information dans les relations au sein et hors de l'organisation, plus encore lorsque les organisations se meuvent dans un espace sans frontières (Milliot, 1998). Gérer des transactions au sein des supply chains nécessite des systèmes d'information de plus en plus performants, *« phénomène corollaire à la globalisation et à la libération des marchés »* (Baumard et Bevenutti, 1998, p. 23). Comme le souligne Fernandez (2000), *« dire que la faisabilité de l'entreprise orientée client est directement dépendante de la performance de son système d'information est [donc] aujourd'hui une tautologie »* (Fernandez, 2000, p. 77).

Il est possible de mobiliser ici un cadre d'analyse se fondant sur des travaux de Fabbe-Costes (2000). L'auteur appréhende en effet le SCM comme une *« approche transversale et globale du fournisseur du fournisseur au client du client »* par l'exercice d'un *« pilotage par l'aval »* ou *« le client tire le flux »* et qui implique de la part des organisations une

« maîtrise de la formule "Coût – Qualité – Fiabilité – Information – Délai" ». Ainsi, le SCM associe une démarche et différents outils informatiques. Dans un premier temps, la démarche SCM s'articule autour de trois axes :

Un *axe décisionnel* souligne l'aspect intégratif « opération-tactique-stratégie ». Au travers de ce dernier, l'organisation met en œuvre une *« cohérence et [une] célérité des flux décisionnels »*, ceci afin d'obtenir une mesure de la performance la plus efficiente qui soit ;

Un *axe entreprise étendue* précise l'incidence de la transversalité externe. Le cycle « fournisseur – fabricant – grossiste – détaillant » doit privilégier la coopération, la communication et le partenariat pour permettre le suivi des engagements ;

Un *axe opérationnel* insiste sur le rôle de la transversalité interne. Celui-ci doit favoriser le suivi des flux de « conception – acquisition – fabrication – distribution – support – recyclage », l'intégration des processus majeurs de chaque organisation, le suivi et l'évaluation de ces processus, ainsi que la satisfaction des clients.

Dans un second temps, ainsi qu'il convient de le souligner, le SCM s'identifie à la mise en œuvre de différents outils informatiques. Pour Fabbe-Costes (2000), la typologie de ces technologies peut s'envisager selon trois dimensions corrélées aux trois axes précédents : (1) les *technologies d'aide à la décision*, qui organisent la cohérence des flux décisionnels ; (2) les *technologies d'interface*, qui instaurent un suivi des engagements coopératifs et des communications entre chaque partenaire de la chaîne ; et (3) les *technologies de pilotage*, qui suivent, évaluent et intègrent les processus majeurs du SCM (Cf. Tableau 4).

Tableau 4. *Les fondements du SCM : une démarche et des technologies informatiques* (selon Fabbe-Costes, 2000)

DEMARCHE →	*FONDEMENTS*	← OUTILS
Axe décisionnel	Cohérence et célérité des flux décisionnels. Mesure de la performance	**Technologies d'aide à la décision** APS (Advanced Planning System), outils SCM, bases de données, datawarehouse
Axe entreprise étendue	**Coopération, communication, partenariats.** Suivi des engagements	**Technologies d'interface** EDI (Electronic Data Interchange), Internet, Intra et Extranet, ECR (Efficient Consumer Response), GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), call centers
Axe opérationnel	Satisfaction des clients et des actionnaires. Suivi, évaluation et intégration des processus majeurs	**Technologies de pilotage** ERP (Enterprise Resource Planning), Manufacturing and Logistics Execution systems

Ce qui paraît essentiel de retenir dans cette présentation, outre l'appréhension du SCM en tant que démarche, déjà soulignée dans les présentations antérieures, c'est l'enjeu de l'interopérabilité des systèmes d'information et du rôle prépondérant que joue les technologies informatiques pour l'évaluation de la performance du SCM. De plus, il en ressort que la démarche SCM conforte l'importance des notions de *construction interactive* entre adversaires / partenaires (Joffre et Koenig, 1996), ainsi que des différents modes de coopération [sous-traitance stratégique, entreprise en réseau, joint-venture, alliance stratégique] préconisés entre les différentes parties prenantes (Venkatesan, 1992 ; Miles et Snow, 1986 ; Paché et Paraponaris, 1993 ; Weiss, 1994 ; Astley, 1994 ; Pekar et Allio, 1994 ; Giget, 1998 ; Fulconis, 2000). Incontestablement, de telles coopérations sont facilitées par des systèmes d'information efficients et compatibles entre eux.

2.2 – La notion d'espace cognitif commun : le rôle de la confiance et du pouvoir

Les relations de confiance et de pouvoir sont centrales à la gestion des organisations, comme en témoignent les travaux conduits sur le thème depuis plusieurs années. Elles ne peuvent être négligées ici dans la mesure où elles seront soit un frein, soit un accélérateur à l'implémentation d'un SCM efficace.

2.2.1 – L'enjeu de la confiance

Si l'on adopte le point de vue d'une vision « traditionnelle » des affaires, l'acte de faire confiance ne peut s'accorder avec l'acte de gérer (Williamson, 1993 ; Charreaux, 1998 ; Trépo et Dumond, 1998). En effet, la confiance sous-entend l'acceptation des incertitudes et l'existence d'un échange échappant en partie à l'étalon purement monétaire. Aussi, devient-elle antinomique avec la notion de gestion dont l'ambition est justement la détention de certitudes et un échange principalement monétaire. Même si la confiance ne peut se chiffrer ou se quantifier, celle-ci constitue par nature un actif intangible primordial dans les relations commerciales (Morgan et Hunt, 1994 ; Bidault, 1998 ; Fenneteau, 1998 ; Jameux, 1998 ; Trépo et Dumond, 1998). C'est la raison pour laquelle Hirigoyen et Pichard-Stamford (1998), entre autres, repèrent dans le processus d'établissement de la confiance un état de fait (résultat d'une norme sociale), mais également un état de variation (résultat d'une transaction bilatérale et multilatérale conduisant à la notion de réputation), qui consolident *« la base et (…) le résultat de la transaction »* (Bidault, 1998, p. 39) entre clients, fournisseurs et salariés.

Dans un contexte de SCM, Bacus-Montfort et Paché (2000) ont souligné l'importance du choix du partenaire. La qualité relationnelle entre les parties prenantes du projet commun y apparaît comme un enjeu majeur. Pour faire émerger une *méta-décision* impliquant tous les acteurs d'une supply chain, Bacus-Montfort et Paché (2000) insistent sur deux critères : (1) l'un lié à la tâche à accomplir ensemble, c'est-à-dire l'aptitude à coordonner un ensemble de potentialités en vue de déboucher sur une création de valeur durable, et (2) l'autre lié au partenaire lui-même, et à sa volonté réelle d'intégrer le réseau d'entreprises. Ainsi, afin d'initier *« un* espace cognitif commun *dont le centre de gravité est occupé par l'utilisateur final »* (Bacus-Montfort et Paché, 2000, p. 9), il est nécessaire d'appliquer des critères de choix :

A la tâche à accomplir ensemble. Ceci consiste à associer une *complémentarité des volontés* (dans une convergence des objectifs stratégiques), une *complémentarité des capacités,* à la fois au niveau de ressources tangibles [physique, financier, humain] et de ressources intangibles [compétences technologiques, industrielles, logistiques et organisationnelles], et une *complémentarité des tâches*, où les nouvelles technologies de la communication et de l'information permettent une délimitation de zones d'intervention de chaque partie prenante associée au SCM ;

Au partenaire lui-même. Ce dernier, qu'il s'agisse d'ailleurs d'un fournisseur ou d'un prestataire logistique, outre une volonté claire de s'inscrire dans le projet productif commun que constitue le SCM, attend qu'émerge des

relations partenariales fondées sur une confiance. Elle sera évidemment facilitée s'il existe une *compatibilité culturelle* et une *empathie organisationnelle* suffisantes.

Pour Paché et Bacus-Montfort (2001), la confiance se présente ainsi comme un facteur-clé de succès pour l'implémentation d'un SCM. Ceci renvoie au final à la nécessité d'une connaissance approfondie des dimensions culturelles propres à chacun des membres de la supply chain. Tentant un pont entre management stratégique et GRH, les auteurs soulignent l'importance du facteur humain, tant dans l'approche « relation au client final » que dans l'approche « sélection du partenaire ». Une piste de recherche dans cette direction, mettant l'accent sur des dimensions cognitives, affectives et émotionnelles pour l'acceptation du SCM, nous semble également particulièrement pertinente (Van Hoorebeke et Morana, 2001).

2.2.2 – Les relations de pouvoir

(*)Pour Fernandez-Bonet (1999), le canal transactionnel s'apparente au transfert de titres de

La littérature envisage largement les relations entre partenaires commerciaux à partir des concepts de pouvoir et de conflit, particulièrement pour les transactions effectuées au sein du canal de distribution (El-Ansary et Stern, 1972 ; Gaski, 1984 ; Fernandez-Bonet, 1999). Dans sa recherche doctorale, Fernandez-Bonet (1999) a notamment abordé, en se fondant sur le discours des acteurs, la relation pouvoir / conflit dans le canal transactionnel et dans le canal logistique(*). Elle en conclut à l'existence d'un lien dual entre le conflit et la coopération, principalement lorsque les négociations des conditions de l'échange portent sur tout ce qui touche à l'aspect financier et au transfert des coûts entre agents économiques.

A l'origine du conflit et de la coopération, on trouve le pouvoir. Selon Crozier et Friedberg (1977), le pouvoir peut se définir *« comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre »* (Crozier et Friedberg, 1977, p. 59). Cette définition traditionnelle met en lumière un *phénomène d'interactions sociales* qui souligne toute la difficulté à préciser qui, de l'organisation ou de l'acteur, est parfois le détenteur du pouvoir (Jameux, 1985).

Une équipe de l'Université de Birmingham étudie depuis quelques années le pouvoir et ses représentations dans une relation dyadique fournisseur-acheteur (Cox, 2001a,b ; Sanderson, 2001 ; Lonsdale, 2001), et dans une relation étendue à plusieurs tiers au sein des supply chains (Cox et al., 2001 ; Watson, 2001 ; Cox, 2001c). S'appuyant sur une *matrice de pouvoir*

(Cox, 2001a,b), les auteurs traitent successivement du type de pouvoir qui existe selon que l'acheteur (A) ou le fournisseur (B) sont en situation d'*interdépendance* (A=B), de *dépendance* (A0B) ou de *domination* (A>B ou B>A). De plus, au sein d'un SCM intégré (ISCM), il convient de tenir compte du rôle joué par les Pouvoirs publics (Sanderson, 2001), et des arbitrages possibles en matière de contrats d'externalisation (Lonsdale, 2001).

Cox et al. (2001) repèrent trois sources de valeur / pouvoir qui pérennisent le SCM : (1) *proposer de la valeur* au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service ; (2) *assurer une valeur ajoutée au niveau des processus* qui optimise les relations entre chaque partie prenante du réseau d'affaires ; (3) s'a*pproprier de la valeur,* par un retour sur capital investi, pour permettre la viabilité à long terme des investisseurs*.* Les auteurs en concluent qu'un *management de pouvoir* est plus positif pour le SCM lorsque la relation acheteur-fournisseur est de type A=B (interdépendance des deux parties) ou de type A>B (domination de l'acheteur sur le fournisseur). A l'inverse, lorsqu'il y a indépendance entre acheteur-fournisseur (A0B) ou domination du fournisseur sur l'acheteur (A<B), le jeu du pouvoir a un effet plus négatif ou retardant quant à l'implémentation d'un SCM intégré.

2.3 – Synthèse sur les notions de systèmes d'information et de confiance/pouvoir

Les points relatifs à l'utilisation des systèmes d'information et d'un espace cognitif commun sont des variables importantes pour la réussite et la pérennité du SCM, tout en rappelant que d'autres aspects majeurs sont également à prendre en considération pour traiter la performance du SCM. En résumé, nous retiendrons les relations suivantes, considérées comme centrales dans la littérature :

La relation entre le SCM et les systèmes d'information : (1) les liens entre la performance du SCM et les modèles de partenariats sont nombreux, ceux-ci sont particulièrement facilités par l'utilisation de systèmes d'information inter-opérants ; (2) la performance des systèmes d'information influence et construit l'adoption du SCM.

La relation entre le SCM et la confiance : (1) la confiance et les aspects qui y sont attachés (affection, empathie, voire émotion) sont des éléments primordiaux pour la réussite du SCM ; (2) il convient de prendre en compte les facteurs culturels des acteurs en relation dans un contexte SCM.

La relation entre le SCM et le pouvoir : (1) le pouvoir, selon l'acteur qui le détient au niveau du réseau d'organisations, permet une réussite plus ou moins rapide du SCM ; (2) l'évaluation du pouvoir est un élément primordial (comme son « contraire », la confiance), pour la réussite du SCM.

2.4– Les convergences entre SCM et réseaux d'affaires

(*) Modèles extrême-orientaux : Cf. glossaire

Pour clore cette section, nous traiterons des convergences qui sont faites entre SCM et les réseaux d'affaires puisque, rappelons, le SCM est souvent associé à un réseau d'affaires (Harland, 1996). Selon Castells (1996), *« les réseaux forment la trame essentielle dont les organisations nouvelles sont et seront constituées »* (Castells, 1996, p. 204). Face à une économie fondée sur une globalisation des marchés et une diffusion informationnelle aidée par les NTIC, *« l'entreprise en réseau matérialise la culture de l'économie informationnelle / globale : par le traitement du savoir, elle transforme des signaux en marchandises »* (Castells, 1996, p. 208). Pour cet auteur, deux périmètres d'analyse interfèrent :

D'une part, les modèles extrême-orientaux(*) (modèles japonais, coréen et chinois), dont le facteur culturel est de grande importance et, qui renvoient à des réseaux fondés sur la confiance et la bonne réputation,

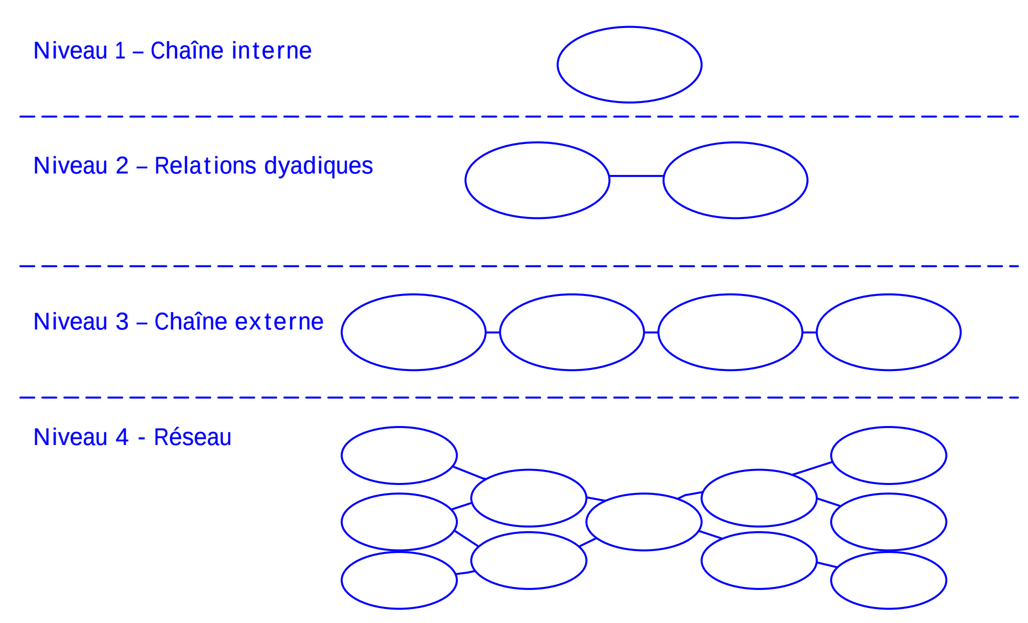
D'autre part, les firmes qui naissent des changements économiques et mettent en œuvre des réseaux de fournisseurs, de producteurs et/ou de consommateurs, des coopérations technologiques ou encore des coalitions normatives, c'est-à-dire des actions menées autour de la détermination de normes standards sur un produit donné (Ernst, 1994).

Au sein de cette sous-section, nous traiterons de la relation entre réseau d'affaires et SCM (Harland, 1996), puis d'une comparaison entre un modèle de réseau japonais (le *keiretsu*) et le SCM (Ellram et Cooper, 1993 ; Bacus-Montfort et Paché, 2000), compte tenu des rapprochements auxquels la littérature procède parfois.

2.4.1 - Les approches en termes de réseaux d'affaires face au SCM

Si le SCM s'apprécie, tout d'abord, au sein d'une organisation, Harland (1996) pense plus pertinent d'y appliquer une analyse en termes de relations inter-organisationnelles qui s'emploient à relier deux unités entre elles [*relations dyadiques*]. Mais de telles relations, si elles constituent la base du SCM, n'en procurent pas le sens général dans la mesure où la chaîne va s'étendre à plusieurs organisations, formant ainsi une *chaîne externe*. Dans son architecture la plus achevée, le SCM met en relation un très grand nombre d'acteurs formant *« un réseau d'affaires interreliées impliqué dans la mise à disposition de produits et de services requis par les clients finaux »* (Harland, 1996, p. s64).

Figure 9. *Le SCM dans sa forme ultime* (selon Harland, 1996)



Le niveau 2 souligne que le SCM, vu comme une alternative à l'intégration verticale (Christopher, 1992), favorise les relations entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Parmi les facteurs justifiant le « rejet » de l'intégration verticale, les stratégies de recentrage sur le cœur du métier et une volonté à détenir une technologie flexible tiennent une place privilégiée. En effet, le recentrage met en avant deux problématiques actuelles : l'externalisation et l'élimination des gaspillages par la mise en œuvre de politiques de JAT. Ce type d'orientation favorise la recherche de partenariats « gagnant-gagnant » et accroît la densité des relations entre organisations impliquées dans une démarche SCM (Munson et al., 1999 ; Hauguel et Viardot, 2001).

Néanmoins, d'autres éléments expliquent un *meilleur management des relations de la chaîne.* Parmi ceux-ci, on peut noter l'amélioration des procédures de sélection des fournisseurs ou encore une gestion commune des processus logistiques (Cox et al., 2001 ; Paché et Fenneteau, 2001). Or, comme le souligne Harland (1996), il ne faut pas assimiler une relation dyadique à des relations de chaîne. Une relation dyadique n'est qu'une partie de la chaîne, sachant que la chaîne correspond à la connexion de multiples acteurs qui, de l'extraction de la matière première jusqu'à l'assemblage et la distribution physique, vont fournir un produit ou un service au client final (Mentzer et al., 2001).

Finalement, dans sa forme ultime (le niveau 4), le SCM s'identifie totalement à un réseau d'affaires interreliées. Pour l'analyser, quatre dimensions sont à prendre en compte : (1) la position détenue par chaque organisation dans la chaîne ; (2) les composantes, c'est-à-dire les acteurs, les ressources et les activités ; (3) la structure du réseau, précisant le

statut de chacun des acteurs ; et (4) la performance du réseau. Les trois premiers aspects rappellent les travaux de Lambert et al. (1997, 1998, 2000). Quant à la notion de performance du réseau, Harland (1996) l'envisage successivement aux trois niveaux du SCM, autrement dit :

Une performance de la relation dyadique. Elle consiste à identifier un ensemble d'indicateurs de performance *fondés sur un programme agréé et compris* par les deux parties en présence,

Une performance de la chaîne externe. L'objectif est de réduire les dissonances le long de la chaîne tels que les retards de livraison, les informations parcellaires, les stocks incomplets ou encore les problèmes de communication et les prévisions imprécises,

Une performance du réseau. Elle consiste à définir quel chemin, « simple » ou « complexe », procure la plus grande flexibilité pour chaque organisation associée au projet commun.

2.4.2 – Le modèle du réseau japonais du Keiretsu et le SCM

Le modèle de réseau vertical japonais dit du *keiretsu* est souvent comparé à la démarche SCM (Ellram et Cooper, 1993 ; Bacus-Montfort et Paché, 2000). Par définition, le *keiretsu* s'envisage au travers d'un consortium de plusieurs entreprises (japonaises) qui appliquent une stratégie commune. Sous la direction d'une entreprise manufacturière pivot, le consortium partage les risques et les bénéfices, par le biais de droits de propriété communs et de directions entremêlées.

Le *keiretsu* se rapproche du SCM sur plusieurs éléments-clés. Selon Ellram et Cooper (1993), les objectifs communs peuvent s'établir autour de huit points :

La mise en œuvre d'une stratégie long terme. Le groupement de plusieurs firmes, en vue de créer des industries compétitives à l'international, est le but à long terme du *keiretsu*. Le SCM a plus pour objet, quant à lui, de mettre en place et d'exécuter des stratégies compétitives le long de la chaîne d'approvisionnement.

Le partage des informations au sein de la firme-pivot et entre les partenaires de la supply chain. Représentatif d'une culture extrême-orientale, il favorise la réussite du *keiretsu*. Il est aussi un point focal du SCM et correspond aux exigences de partenariats de plus en plus importants établis entre les membres d'une chaîne d'approvisionnement.

La coordination au sein de la firme et dans la supply chain. Ce point, qui converge avec le précédent, souligne l'importance d'une connaissance

partagée du travail de chacun pour la réussite du projet commun. Qu'il s'agisse de *keiretsu* ou de SCM, l'objectif est de favoriser la communication et le partage du savoir entre acteurs.

L'acquisition d'une philosophie commune entre tous les membres. Au sein du *keiretsu*, une direction commune, impulsée par la firme-pivot, est la base de son existence. Tout comportement opportuniste d'un membre se traduit par un rejet du consortium. Sans être aussi excessif, le SCM survit par la présence d'objectifs globaux qui minimisent les conflits et le risque de faillite du réseau d'affaires.

Un nombre réduit de fournisseurs agréés. Dans le keiretsu comme dans le SCM, il favorise une meilleure coordination, une communication facilitée et un partage des risques mieux contrôlé.

La recherche et l'obtention d'un fort leadership afin de fournir une direction d'ensemble. Ellram et Cooper (1993) se rapprochent ici de la *resource-based view* où l'importance d'une vision stratégique assure une gestion efficace de chaque organisation (Hamel et Prahalad, 1989, 1993 ; Mintzberg, 1994).

Le partage équilibré des risques et des bénéfices. Dans le cadre du *keiretsu*, il s'effectue de manière « automatique », la firme-pivot se donnant le droit de rejeter le membre défaillant. Dans le SCM, le partage suit plutôt des règles contractuelles, c'est donc plus le marché et des jeux du pouvoir qui prédominent.

L'accroissement de la vitesse des opérations par l'amélioration de la circulation des flux d'informations. Il est recherché par chacun des deux modèles, sachant qu'il va de soi que la vitesse ne doit pas se développer au détriment d'une moins bonne qualité du produit et du service.

Le *keiretsu* s'apparente au final à un système féodal où l'engagement et la dépendance de chaque firme impliquée constituent parfois un handicap à la participation volontaire recherchée par le SCM. Ce point est conforté par Bacus-Montfort et Paché (2000) qui voient dans les *keiretsus* une approche passive des relations client-fournisseur, où *« la firme acheteuse définit unilatéralement les contraintes de fonctionnement de son réseau de compétences »*. Ceci nuit à l'émergence d'une approche proactive souhaitable en contexte SCM, et fondée sur *« un partage équitable de la valeur créée plutôt que son appropriation par la firme-pivot »* (Bacus-Montfort et Paché, 2000, p. 5).

CONCLUSION

La revue de la littérature conduite dans le présent e-book montre que, selon les auteurs (et les périodes), la notion de logistique d'entreprise, puis de SCM, fait référence à des visions concordantes. Leur point commun est de s'orienter pas à pas vers un concept intégrateur fort : celui d'une démarche de management à visée profondément stratégique (Croom et al., 2000 ; Lebraty, 2000). Au final, il existe une évidente convergence entre logistique et SCM, même si, pour certains, le SCM marque une sorte de « saut quantique » en introduisant des dimensions inter-organisationnelles parfois négligées (ou sous-estimées) par les travaux fondateurs sur la logistique d'entreprise.

En conclusion, il est possible de proposer une synthèse des éléments indispensables à l'adoption puis à l'implémentation réussie d'une démarche de type SCM dans un réseau d'affaires. Trois pré-requis paraissent essentiels :

La *coordination intra et inter-organisationnelle.* Le partenariat entre acteurs d'une supply chain est central, et ne pourra porter ses fruits que s'il existe une volonté d'articuler au mieux les décisions stratégiques et opérationnelles prises au sein de chaque organisation ;

L'*orientation-client.* Elle doit être au cœur de la démarche SCM, car c'est la création de valeur pour le client, interne et externe, qui justifie *in fine* des actions continues de coordination, voire de coopération, en vue d'améliorer la performance des processus ;

La *mesure de la performance.* Sans elle, les parties prenantes ne connaîtront pas le montant des gains issus du SCM, et encore moins leur mode de répartition, ce qui risque de mettre en question la pérennité de la stratégie.

L'ensemble de ces pré-requis constitue la trame des éléments à prendre absolument en compte pour consolider le SCM. A travers eux, il est possible de s'apercevoir que la coordination entre les parties prenantes dépend d'une claire compréhension *par tous* des enjeux stratégiques en présence. Par dessus tout, le SCM s'enracinera d'autant plus durablement en tant que démarche de management que les pré-requis auxquels il doit conduire seront connus sans ambiguïté par chacune des parties prenantes. En bref, il faudra être capable d'assister les acteurs dans leur appréhension de ces trois éléments (de base du SCM) pour mieux les impliquer dans le projet de mise en œuvre de cette démarche.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. et Schön, D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective,* Addison-Wesley Publishing, Menlo Park (CA).

Arnold, T. (1998), *Introduction to materials management,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 3rd ed.

Astley, G. (1984), Toward an appreciation of collective strategy, *Academy of Management Review,* Vol. 9, n° 3, pp. 526-535.

Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C. et Paché, G. (1997), *Management logistique : une approche transversale,* Editions Litec, Paris.

Avenier, M.-J. (1988), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, Paris.

Bacus-Montfort, I. (1997), *Modélisation du choix de partenaire dans les coopérations entre PMI,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, décembre.

Bacus-Montfort, I. et Paché, G. (2000), Les stratégies de coopération inter-entreprises dans la perspective du supply chain management : vers l'émergence d'une méta-décision ?, *Actes du 2ème Colloque Thématique Pluridisciplinaire sur la Décision*, Tome 1, Troyes, décembre, pp. 1-10.

Baranger, P. et Chen, J. (1997), Juste-à-temps, *in* Joffre, P. et Simon, Y. (Coord.), *Encyclopédie de gestion,* Economica, Paris, 2ème éd., pp. 1726-1739.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

Baumard, P. et Benvenuti, J.-A. (1998), *Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*, InterEditions, Paris.

Bidault, F. (1998), Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, *Economies et Sociétés,* série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n° 8-9, pp. 33-46.

Bourrier, J., Guillot, J.-M. et Locherer, C. (1998), Mise en place d'un système d'indicateurs de performance, *Revue Française de Gestion Industrielle,* Vol. 17, n° 2, pp. 23-39.

Bowersox, D., Closs, D. et Helferich, O. (1986), *Logistical management – A systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement,* Macmillan Publishing, New York (NY), 3rd ed.

Bowersox, D., Closs, D. et Stank, T. (1999), *21st century logistics : making supply chain integration a reality,* Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Camman-Ledi, C. (2000), *Le pilotage de démarches collectives en milieu complexe : une approche par les « processus stratégiques ». Le cas des stratégies collectives de différenciation dans la distribution des produits agricoles*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), janvier.

Castells, M. (1996), *La société en réseaux,* Fayard, Paris.

Chan Kim, W. et Mauborgne, R. (1999), Creating new market space, *Harvard Business Review,* Vol. 77, n° 1, pp. 83-93.

Charreaux, G. (1998), Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, *Economies et Sociétés,* série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n° 8-9, pp. 47-65.

Christopher, M. (1992), *Logistics and supply chain management,* Pitman Publishing, London.

Christopher, M. (1994), New direction in logistics, *in* Cooper, J. (Ed.), *Logistics and distribution planning,* Kogan Page, London, 2nd ed., pp. 15-24.

Christopher, M. (1997), *Marketing logistics,* Butterworth-Heinemann, Oxford.

Christopher, M. (1999), Les enjeux d'une supply chain globale, *Logistique & Management,* Vol. 7, n° 1, pp. 3-6.
Colin, J. (2002), De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management, *Gestion 2000,* Vol. 19, n° 1, pp. 59-74.

Colin, J. et Paché, G. (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing,* Chotard et Associés Editeurs, Paris.

Collins, J. et Porras, J. (1991), Organizational vision and visionary organizations, *California Management Review*, Vol. 34, n° 1, pp. 30-54.

Cooper, M., Lambert, D. et Pagh, J. (1997), Supply chain management : more than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management,* Vol. 8, n° 1, pp. 1-13.

Cox, A. (2001a), The power perspective in procurement and supply management, *The Journal of Supply Chain Management,* Vol. 37, n° 2, pp. 4-7.

Cox, A. (2001b), Understanding buyer and supplier power : a framework for procurement and supply competence, *The Journal of Supply Chain Management,* Vol. 37, n° 2, pp. 8-15.

Cox, A. (2001c), Managing with power : strategies for improving value appropriation from supply relationships, *The Journal of Supply Chain Management,* Vol. 37, n° 2, pp. 42-47.

Cox, A., Sanderson, J. et Watson, G. (2001), Supply chains and power regimes : toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships, *The Journal of Supply Chain Management,* Vol. 37, n° 2, pp. 28-35.

Croom, S., Romano, P. et Giannakis, M. (2000), Supply chain management : an analytical framework for critical literature review, *European Journal of Purchasing & Supply Management,* Vol. 6, n° 1, pp. 67-83.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système,* Editions du Seuil, Paris.

D'Aveni, R. (1999), Strategic supremacy through disruption and dominance, *Sloan Management Review,* Vol. 40, n° 3, pp. 127-135.

Davenport, T. et Short, J. (1990), The new industrial engineering : information technology and business process redesign, *Sloan Management Review,* Vol. 31, n° 4, pp. 11-27.

El-Ansary, A. et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research,* Vol. IX, n° 1, pp. 47-52.

Ellram, L. et Cooper, M. (1993), The relationship between supply chain management and keiretsu, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, n° 1, pp. 1-12.

Ernst, D. (1994), *Inter-firms networks and market structure : driving forces, barriers and patterns of control,* Etude de la BRIE, University of California, Berkeley (CA), cité par Castells, M. (1996).

Estampe, D. (dir.), Harreguy, A., Maldes, V., Mamère, M., Nougaret, S. et Truin, B.-F. (1999), La performance supply chain des acteurs du secteur automobile en France, *Logistique & Management,* Vol. 7, n° 1, pp. 15-22.

Fabbe-Costes, N. (1997), L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe, *in* Avenier, M.-J. et al., *La stratégie « chemin faisant »,* Economica, Paris, pp. 239-267.

Fabbe-Costes, N. (2000), Supply chain management : concepts et pratiques, *Conférence-débat à l'IAE d'Aix en Provence,* avril.

Fabbe-Costes, N. et Colin, J. (1994), Formulating logistics strategy, *in* Cooper, J. (Ed.), *Logistics and distribution planning,* Kogan Page, London, 2nd éd., pp. 36-50.

Feigengaum, A. (1991), *Total quality control,* McGraw-Hill, New York (NY), 3rd ed.

Fenneteau, H. (1998), Confiance, réputation et coopération, *in* Thépot, J. (Coord.), *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 87-112.

Fernandez, A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs,* Editions d'Organisation, Paris, 2ème éd.

Fernandez-Bonet, D. (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), juin.

Fulconis, F. (1998), Logistique et administration générale des structures en réseau, *Actes des Deuxièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, pp. 5-22.

Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau – Méthode d'analyse et perpectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis, décembre.

Gaski, J. (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 3, pp. 9-29.

Gervais, M. et Thenet, G. (1998), Planification, gestion budgétaire et turbulence, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n° 3, pp. 57-84.

Giget, M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise : innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre des compétences,* Dunod, Paris.

Global Logistics Research Team (1995), *World Class Logistics : the challenge of managing continuous change,* Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Hamel, G. (1998), Opinion strategy innovation and the quest for value, *Sloan Management Review,* Vol. 39, n° 2, pp. 7-14.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67, n° 3, pp. 63-76.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1993), Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*, Vol. 71, n° 2, pp. 75-84.

Hammer, M. et Champy, J. (1993), *Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.

Harland, C. (1996), Supply chain management : relationships, chains and networks, *British Journal of Management,* Vol. 7, Special issue, pp. s63-s80.

Hauguel, P. et Viardot, E. (2001), De la supply chain au réseau industriel, *L'Expansion Management Review,* n° 101, pp. 94-100.

Heskett, J. (1973), Sweeping changes in distribution, *Harvard Business Review,* Vol. 51, n° 2, pp. 123-133.

Heskett, J. (1977), Logistics – Essential to strategy, *Harvard Business Review,* Vol. 55, n° 6, pp. 85-96.

Heskett, J., Ivie, R. et Glaskowsky, N. (1973), *Business logistics*, The Ronald Press, New York (NY), 2nd ed., cité par Tixier et al. (1983).

Hirigoyen, G. et Pichard-Stamford, J.-P. (1998), La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente, *Economies et Sociétés,* Série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n° 8-9, pp. 219-234.

IRR [Institute for International Research] (1994), Le B.B.Z. (Budget Base Zéro) : un outil de management performant, *Travail et Méthodes,* n° 511, pp. 20-26.

Jameux, C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés,* Série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n° 8-9, pp. 87-98.

Joffre, P. et Koenig, G. (1996), Les modes d'action stratégique, *Les Cahiers Français*, n° 275, pp. 15-25.

Kaplan, R. et Norton, D. (1996a), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review,* Vol. 74, n° 1, pp. 75-85.

Kaplan, R. et Norton, D. (1996b), Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review,* Vol. 39, n° 1, pp. 53-79.

Karlöf, B. (1990), *La stratégie des affaires : guide pratique, concepts et modèles,* Les Presses du Management, Paris.

Lambert, D. et Cooper, M. (2000), Issues in supply chain management, *Industrial Marketing Management,* Vol. 29, n° 1, pp. 65-83.

Lambert, D., Cooper, M. et Pagh, J. (1998), Supply chain management : implementation issues and research opportunities, *The International Journal of Logistics Management,* Vol. 9, n° 2, pp. 1-19.

Lé, P. (1999), *Vers une théorie générale de l'organisation intelligente : proposition d'un modèle conceptuel et d'une méthode de mesure*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences (Aix-Marseille III), janvier.

Le Moigne, J.-L. (1984), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, Paris, 2ème éd.

Lebraty, J. (2000), S'intéresser à la logistique : un pari scientifique, managérial et pédagogique, *in* Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G. (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?,* Vuibert-Fnege, Paris, pp. 5-28.

Lemaitre, P. (1989), Analyse de la valeur et amélioration des processus tertiaires, *Travail et Méthodes*, n° 477, pp. 107-109.

Lonsdale, C. (2001), Locked-in to supplier dominance : on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision, *The Journal of Supply Chain Management,* Vol. 37, n° 2, pp. 22-27.

Lorino, P. (1995), Le déploiement de la valeur par les processus, *Revue Française de Gestion,* n° 104, pp. 55-71.

Lorino, P. (1997), Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus, *Cahier de Recherche de l'ESSEC,* n° 97009, Cergy-Pontoise.

Martinet, A.-C. (1991), Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?, *Revue Française de Gestion,* n° 86, pp. 53-56.

Mathe, H. et Tixier, D. (1998), *La logistique,* Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd.

McGarrah, R. (1966), Logistics for international manufacturer, *Harvard Business Review,* Vol. 44, n° 2, pp. 154-166.

Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. et Zacharia, Z. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics,* Vol. 22, n° 2, pp. 1-25.

Mesnard, X. et Dupont A. (1999), Votre logistique est-elle à la pointe ?, *L'Expansion Management Review*, n° 94, pp. 52-58.

Métais, E. (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences (Aix-Marseille III), décembre.

Miles, R. et Snow, C. (1986), Organizations : new concepts for new forms, *California Management Review,* Vol. 28, n° 3, pp. 62-73.

Milan, G. (1991), La plate-forme stratégique dans un environnement instable, *Revue Française de Gestion,* n° 86, pp. 57-60.

Milliot, E. (1998), La dynamique triangulaire de l'organisation informationnelle, *Actes des XIVème Journées Nationales des IAE,* Nantes, Tome 4, pp. 427-443.

Mintzberg, H. (1994), The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, Vol. 72, n° 1, pp. 107-114.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999), *Safari en pays stratégie,* Editions Village Mondial, Paris.

Morgan, R. et Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing,* Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

Munson, C., Rosenblatt, M. et Rosenblatt, Z. (1999), The use and abuse of power in supply chains, *Business Horizons,* Vol. 42, n° 1, pp. 55-65.

Oakland, J. (1993), *Total quality management – The route to improving performance,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 2nd ed.

Ohno, T. (1989), *L'esprit Toyota*, Masson, Paris.

Paché, G. et Bacus-Montfort, I. (2001), Implementing effective supply chains : the supplier selection decision in the European context, *Proceedings of the European Academy of Management Conference*, Barcelona, April, CD-Rom.

Paché, G. et Colin, J. (1999), Exploring the evolution of the logistics channel in electronic commerce : a research program, *Proceedings of the Ninth Biennial World Marketing Congress,* Qawra, June, pp. 5-10.

Paché, G. et Colin, J. (2000), Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain, *in* Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G. (Coord.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?,* Vuibert-Fnege, Paris, pp. 31-53.

Paché, G. et Fenneteau, H. (2001), Does SCM integrate the relationship-based perspective of industrial marketing ? An examination of the supplier selection process, *Logistics Research Network Conference Proceedings*, Edinburgh, September, CD-Rom.

Paché, G. et Paraponaris, C. (1993), *L'entreprise en réseau,* Presses Universitaires de France, Paris.

Paché, G. et Sauvage, T. (1999), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris, 2ème éd.

Pekar, P. et Allio, R. (1994), Making alliances work – guidelines for success, *Long Range Planning,* Vol. 27, n° 4, pp. 54-63.

Pons, J. et Chevalier, P. (1993), *La logistique intégrée*, Editions Hermès, Paris.

Porter, M. (1980), *Competitive strategy,* The Free Press, New York (NY).

Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York (NY).

Probst, G. et Büchel, B. (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante,* Les Editions d'Organisation, Paris.

Reix, R. (1997), Flexibilité, *in* Joffre, P. et Simon, Y. (Coord.), *Encyclopédie de gestion,* Economica, Paris, 2ème éd., pp. 1407-1420.

Saias, M. et Grefeuille, J. (1992), L'état de l'art : vers de nouveaux paradigmes stratégiques, *Working Paper de l'IAE d'Aix-en-Provence,* n° 401, Aix-en-Provence.

Saias, M. et Métais, E. (2001), La stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol. 4, n° 1, pp. 183-213.

Schönberger, R. et Moisy, C. (1983), *Comment appliquer les techniques de gestion japonaise dans votre entreprise,* Les Editions de l'Entreprise, Paris.

Senge, P. (1990a), *La cinquième discipline,* Editions First, Paris.

Senge, P. (1990b), The leader's new work : building learning organizations, *Sloan Management Review,* Vol. 32, n° 1, pp. 7-23.

Stalk, G., Evans, P. et Shulman, L. (1992), Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review,* Vol. 70, n° 2, pp. 57-69.

Tampoe, M. (1994), Exploiting the core competencies of your organization, *Long Range Planning,* Vol. 27, n° 4, pp. 66-77.

Tardieu, H. et Guthmann, B. (1991), *Le triangle stratégique*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Tarondeau, J.-C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises,* Presses Universitaires de France, Paris.

Tarondeau, J.-C. et Wright R. (1995), La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus, *Revue Française de Gestion,* n° 104, pp. 112-121.

Tarondeau, J.-C. (1998), De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : la gestion par les processus, *Les Cahiers Français*, n° 287, pp. 39-46.

Teller, R. (1999), *Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société, Caen.

Tixier, D. (1979a), Les perspectives de la logistique d'entreprise, *Revue Française de Gestion,* n° 19, pp. 85-89.

Tixier, D. (1979b), L'enseignement de la logistique en Amérique du Nord, *Enseignement et Gestion,* Nouvelle série n° 11, pp. 61-67.

Tixier, D. et Mathe, H. (1981), Logistique et management : voie de la compétitivité, *Harvard L'Expansion,* n° 22, pp. 20-34.

Tixier, D., Mathe, H. et Colin, J. (1983), *La logistique au service de l'entreprise*, Dunod, Paris.

Trépo, G. et Dumond, J.-P. (1998), La confiance est-elle gérable ?, *Economies et Sociétés,* Série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG 25, n° 8-9, pp. 181-195.

Ulrich, D. et Lake, D. (1991), Organizational capabilities : creating competitive advantage, *The Executive*, Vol. 5, n° 1, pp. 77-93.

Vallin, P. (1999), *La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux,* Economica, Paris.

Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2001), Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Working Paper de l'IAE d'Aix-en-Provence,* n° 616, Aix-en-Provence.

Venkatesan, R. (1992), Strategic sourcing : to make or not to make, *Harvard Business Review,* Vol. 70, n° 6, pp. 98-107.

Weiss, D. (1994), Les nouvelles frontières de l'entreprise, *Revue Française de Gestion,* n° 100, pp. 38-49.

Williamson, O. (1993), Calculativeness, trust, and economic organization, *Journal of Law & Economics,* Vol. 36, n° 2, pp. 453-486.

GLOSSAIRE

Activités :

Il est possible de considérer une activité comme *« un ensemble de tâches élémentaires (1) réalisées par un individu ou un groupe, (2) faisant appel à un savoir-faire spécifique, (3) homogènes du point de vue de leurs comportements de coût et de performance, (4) permettant de fournir un output (la pièce fraisée, la qualification de fournisseur, le budget), (5) à un client interne ou externe et (6) à partir d'un panier d'inputs (travail, machines, informations, …). (…) Les activités (…) [sont] tous ces « faire » qui font appel à des « savoir-faire » spécifiques, aussi simples soient-ils »* (Lorino, 1991, p. 40).

Source : Lorino, P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique – La gestion par les activités,* Dunod, Paris.

Critères d'une compétence centrale :

Tampoe (1994) détermine douze critères d'identification d'une compétence centrale : « essentielle à la survie de l'organisation, à court et long terme ; invisible aux concurrents ; difficile à imiter ; spécifique à l'entreprise ; un mix de talents, ressources et procédés ; une capacité à perdurer dans le temps ; plus grande que la compétence d'un individu ; essentielle au développement des produits clés et éventuellement des produits finis ; essentielle à la mise en œuvre de la vision stratégique ; essentielle aux décisions stratégiques ; commercialisable et enfin rare » (Tampoe, 1994, p. 689)

Source : Tampoe, M. (1994), Exploiting the core competencies of your organization, *Long Range Planning,* Vol. 27, n° 4, pp. 66-77.

Réseaux d'affaires extrême-orientaux :

Selon Castells (1996), la typologie des réseaux d'affaires extrême-orientaux renvoie à trois modèles distincts. Tout d'abord, le modèle japonais, fondé sur un système de participations réciproques, s'articule sous forme (1) de réseaux horizontaux, ou *Kigyo Shudan,* qui mettent en œuvre des liens inter-marchés entre grandes firmes [exemple : Mitsubishi ou le réseau bancaire Dao-Ichi Kangin] et (2) de réseaux verticaux, ou *Keiretsu,* reposant sur un grand groupe industriel spécialisé (*kaisha*) où filiales et fournisseurs convergent en termes de plan d'action [exemple : Toyota, Hitachi, Toshiba]. Ensuite, le modèle coréen ou *chaebol*, plus hiérarchique que les modèles japonais, et dont les entreprises sont

contrôlées par un holding central [exemple : Hyundai, Daewo]. Enfin, le modèle chinois où les entreprises familiales (*jaiziqiye*) et les réseaux d'affaires trans-sectoriels (*jituanqiye*) constituent les principales parties prenantes.

Source : Castells, M. (1996), *La société en réseaux,* Fayard, Paris.

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures

Listes des tableaux